



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Systems in a Chosen  
Organization

Student: Bc. Anna Kuželová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Anna Kuželová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Zkvalitnění systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Improving the Quality of Employee Selection and Adaptation Systems in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně Příloh 2, 3, 4, 6, 7 a 8 vypracovala samostatně. Přílohy 1 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 22.4.2016



Bc. Anna Kuželová

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	7
2.1	Metodika zpracování diplomové práce.....	7
2.2	Použité metody .....	7
2.2.1	Logické metody .....	8
2.2.2	Ostatní použité metody .....	9
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	10
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	10
3.1.1	Plánování lidského kapitálu .....	11
3.2	Získávání zaměstnanců .....	13
3.2.1	Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců .....	14
3.2.2	Metody získávání zaměstnanců .....	15
3.3	Výběr zaměstnanců.....	16
3.3.1	Kritéria výběru zaměstnanců .....	16
3.3.2	Proces výběru zaměstnanců .....	16
3.3.3	Validita, reliabilita, objektivita a standardizace výběrových metod.....	27
3.3.4	Hodnocení efektivnosti výběrového řízení .....	30
3.3.5	Chyby při výběru zaměstnanců.....	32
3.3.6	Rozhodnutí o přijetí a nabídka zaměstnání.....	34
3.3.7	Přijímání nového zaměstnance .....	37
3.4	Adaptace zaměstnanců .....	38
3.4.1	Oblasti adaptace zaměstnanců .....	39
3.4.2	Časový plán adaptace.....	40
3.4.3	Řízení adaptačních procesů .....	41
3.4.4	Orientační balíček .....	42
3.4.5	Adaptační plán .....	43

3.4.6	Metody adaptace .....	44
3.4.7	Odpovědnost za průběh adaptace .....	45
4	Charakteristika organizace .....	47
4.1	O organizaci .....	47
5	Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	51
5.1	Získávání zaměstnanců .....	51
5.2	Výběr zaměstnanců .....	53
5.2.1	Úspěšnost výběru zaměstnanců .....	55
5.3	Rozhodnutí o přijetí .....	55
5.4	Náklady na výběrové řízení .....	55
5.5	Adaptace zaměstnanců .....	56
5.5.1	Metody adaptace .....	57
5.5.2	Proces adaptace pro pozici projektový manažer .....	57
5.6	Vyhodnocení dotazníkové šetření .....	59
5.7	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	79
6	Návrhy a doporučení .....	81
7	Závěr .....	85
	Seznam literatury .....	87
	Seznam zkratk .....	90
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Výběr a adaptace zaměstnanců jsou jedním ze složitých procesů, kterému by měla být věnována velká pozornost. Důležité je určit nejen potřebný počet zaměstnanců, ale také z řad uchazečů vybrat pro organizaci ty nejlepší, zvolit tedy ty nejvhodnější metody pro výběr zaměstnanců a efektivně tak využít kapitál, který byl do tohoto procesu investován. Součástí procesu je také návratnost těchto investic, jde tedy o to, aby došlo k návratnosti vložených investic, a to jak časových, tak finančních formou vhodných zaměstnanců. Právě proto by si představitelé každé organizace měli uvědomit, že venku nestojí davu lidí a nečekají na to, až se uvolní pracovní pozice právě v jejich organizaci. Mnozí práci nehledají a jsou spokojeni se svým pracovním zařazením, pokud hledají, tak důvodem může být nespokojenost se současnou pracovní pozicí nebo zaměstnavatelem, než jejich touha pracovat pro danou organizaci. Zásadní je tedy důkladně promyslet výběrové metody, které pomáhají tento proces zjednodušit, ale také zvolit takový způsob adaptace zaměstnanců, který dokáže zaměstnance, co nejefektivněji začlenit do kolektivu již stálých zaměstnanců. Pro každou organizaci je velmi důležité umět si vybrat vhodné zaměstnance, protože právě zaměstnanci jsou stavebním kamenem každé organizace a přispívají tak k dosahování požadovaných cílů.

V jednotlivých organizacích je již často stanovena strategie nebo způsob výběru a adaptace zaměstnanců. Jestliže zodpovědní představitelé organizace vyberou a zaměstnají nevhodné zaměstnance, mohou tak ohrozit nejen dosažení stanovených cílů, ale také životnost celé organizace. S tím souvisí také proces adaptace zaměstnanců, pokud proces adaptace neproběhne kvalitně, může se stát, že zaměstnanec nebude cítit sounáležitost s organizací, čímž bude ovlivněna výkonnost tohoto zaměstnance a v konečném důsledku také výkonnost celé organizace. Proto je opravdu velmi důležité tento proces neopomíjet a věnovat mu náležitou pozornost. Diplomová práce bude zaměřena na jednu z klíčových fází personálního procesu každé organizace, a to na systémy výběru a adaptace zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce bude na základě teoretických poznatků a informací, poskytnutých od reprezentantů vybrané organizace, zkvalitnit systémy výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci bude provedena pomocí metody dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, dále budou použity podklady poskytnuté personálním oddělením a v neposlední řadě také interní informace poskytnuté personalistou a trenérem vybrané organizace. Na základě vyhodnocení poznatků z této analýzy pak budou navržena doporučení na případné změny, které by mohly zkvalitnit a především zefektivnit proces výběru a adaptace zaměstnanců.



Diplomová práce bude rozdělena na dvě části. První část bude teoreticko-metodická a bude se skládat z teoretických poznatků, druhá část bude aplikačně-ověřovací a bude se věnovat poznatkům praktickým. V teoreticko-metodické části bude obsažena problematika řízení lidských zdrojů, dále hlavní téma této práce, a to oblast týkající se výběru a adaptace zaměstnanců, zde především podmínky, zdroje a metody získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Teoreticko-metodická část bude podložena odbornou literaturou. Z těchto poznatků pak bude vycházet část aplikačně-ověřovací, ve které bude představena vybraná organizace. Následovat bude analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců v této organizaci. Informace k aplikačně-ověřovací části budou poskytnuty personalistou a trenérem vybrané organizace a dále pak z webových stránek organizace a z interních dokumentů poskytnutých reprezentanty organizace.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

V následující kapitole je objasněna metodika zpracování diplomové práce a charakterizovány metody, které budou využity pro zpracování diplomové práce. Je velmi důležité stanovit jednotlivé kroky postupu, aby bylo dosaženo požadovaného cíle.

### **2.1 Metodika zpracování diplomové práce**

V první fázi budou na základě teoretických poznatků a informací získaných z české i zahraniční odborné literatury zpracována teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Použité literární, ale i elektronické zdroje budou uvedeny v seznamu použité literatury. V této části diplomové práce budou využity především následující metody – analýza, syntéza, indukce, dedukce a komparace.

Ve druhé fázi bude následně charakterizována vybraná organizace, v této části bude využita analýza, syntéza a abstrakce. Informace potřebné pro tuto část budou čerpány z webových stránek organizace, interních dokumentů organizace z rozhovorů s personalistou.

Ve třetí fázi bude provedena analýza a následná charakteristika současného stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Následně bude provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, které je součástí této fáze. Mezi metody, které budou využity v této části, patří analýza, syntéza, abstrakce, komparace, dedukce a indukce. Informace nutné pro analýzu současného procesu, budou získány prostřednictvím strukturovaného pohovoru s personalistou a trenérem, dotazníkového šetření a z interních materiálů.

Ve čtvrté fázi budou následně interpretována veškerá data získaná pomocí analýzy a budou podrobena syntéze. Pomocí této metody budou získány údaje nezbytné pro formulování závěrečných návrhů a doporučení, které by mohly přispět k zefektivnění stávajících systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

### **2.2 Použité metody**

V této kapitole jsou popsány veškeré použité metody, jak v části teoreticko-metodické, tak v části aplikačně-ověřovací.

### **2.2.1 Logické metody**

Logické metody tvoří základ vědeckého výzkumu a patří sem indukce, dedukce, analýza, syntéza, abstrakce komparace a další.

#### **Indukce**

Indukce představuje postup od méně obecného k obecnějšímu. Na základě zkoumání jednotlivých událostí je pak odvozován obecný závěr. Tato metoda je úzce spojena s metodou dedukce.

#### **Dedukce**

Dedukce je ve své podstatě opačným postupem než indukce. Postupuje tedy od obecnějšího k méně obecnému. Obě metody budou použity jak v teoreticko-metodické části, tak v části aplikačně-ověřovací.

#### **Analýza**

Analýza představuje rozložení složitého jevu na dílčí složky. Cílem je odhalení vztahů mezi jednotlivými částmi zkoumaného jevu. Analýza bude opět použita u obou částí diplomové práce, tedy u teoreticko-metodické i aplikačně-ověřovací části.

#### **Syntéza**

Syntéza je opakem analýzy a vyznačuje se spojováním jednotlivých částí do většího celku. Analýza a syntéza se navzájem verifikují. Syntéza bude nejvíce využita při zpracovávání výsledků analýzy a dotazníkového šetření. Dále bude syntézy využito při formulaci závěrů. Syntéza bude stejně jako analýza využita v celé práci.

#### **Abstrakce**

Abstrakce se vyznačuje rozdělením nahodilých a nepodstatných vlastností zkoumaného jevu od podstatných. Tato metoda bude využita převážně v teoreticko-metodické části, a to např. u pohovoru s personalistou či trenérem.

#### **Komparace**

Při komparaci neboli srovnání jsou posuzovány jednotlivé vlastnosti jevů, a to z hlediska shody, podobnosti či rozdílů. Komparace bude opět využita v obou částech diplomové práce.

### **2.2.2 Ostatní použité metody**

#### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření bude zvoleno hlavní metodou sběru dat pro diplomovou práci. Sestavený dotazník bude předložen výběrovému vzorku respondentů, který bude představovat 1 % všech zaměstnanců organizace. Dotazník bude rozeslán v elektronické podobě, a to ve dvou verzích, tzn. v českém i anglickém jazyce. Otázky v dotazníku budou jak uzavřené, tak polouzavřené i otevřené. Využity budou také otázky dichotomické, a to s možností odpovědi ano či ne, dále otázky selektivní, u kterých bude mít respondent více možností volby a otázky indentifikační.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bude využito programu Microsoft Office Excel, jednotlivé otázky budou procentuálně vyjádřeny a graficky znázorněny s náležitým popisem a komentářem.

#### **Strukturovaný pohovor**

Pro nezbytnou analýzu současného stavu systémů výběru a adaptace bude využito strukturovaného pohovoru, kdy budou kladeny přesné otázky personalistovi a trenérovi organizace.

### 3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

Proces výběru a adaptace zaměstnanců je jednou z klíčových činností personalistiky, která je nedílnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů. Jde o důležitý proces, ve kterém organizace rozhoduje, jaké bude mít k dispozici zaměstnance pro plnění daných cílů. K výkonu této činnosti je prostřednictvím zodpovědných představitelů organizace zajišťován odborný personální útvar, který se touto problematikou zabývá.

Cílem této kapitoly je seznámení s problematikou řízení lidských zdrojů a systémů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je dnes v průmyslově vyspělých zemích považováno za klíčový prvek, který je nezbytný pro úspěch organizace. Bez vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců je existence jakékoliv organizace téměř nemožná, proto je jejich řízení základní složkou dobrého fungování organizace. Řízení lidských zdrojů lze tedy chápat jako určitý komplex metodik a rozhodování, kdy úkolem je rozvíjet a vést lidský potenciál tak, aby bylo možné dosáhnout všech cílů organizace, a to tak, že se současně řízení organizace přizpůsobí potřebám a úsilím zaměstnanců (Horváthová et al., 2014).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Lidské zdroje jsou pokládány za stavební kámen a zároveň motor činnosti organizace.

#### Čtyři aspekty řízení lidských zdrojů:

- Zvláštní, specifická souhra přesvědčení a předpokladů.
- Taktické podněty, které poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí.
- V hlavní roli jsou linioví manažeři.
- Opora v soustavě „pák“ pro formování zaměstnaneckých vztahů.

Jedná se o aspekty, které tvoří jakousi smysluplnou podobu řízení lidských zdrojů.

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit úspěšné plnění cílů organizace, a to prostřednictvím lidí (Armstrong, 2007). Záměrem řízení lidských zdrojů je rozvoj a neustálé zdokonalování lidského neboli pracovního kapitálu. Orientuje-li se vedení

organizace na rozvoj lidského kapitálu, orientuje se zároveň na rozvoj dalších zdrojů, které má právě k dispozici jde o materiálové, finanční, informační a jiné zdroje, kterými vedení organizace disponuje, neboť právě lidé jsou ti, kteří rozhodují o využití těchto zdrojů. Z toho je tedy jasné, že řízení lidských zdrojů se podílí nejen na rozvoji lidského kapitálu, ale také na efektivnějším využívání ostatních zdrojů organizace (Byars, Rue, 2011).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je následně snaha managementu o efektivní a kvalitní přínosy lidí, a to jak z hlediska individuálního, tak kolektivního. Tyto přínosy jsou vázány ke krátkodobým, střednědobým, ale také k dlouhodobým úspěchům organizace. Důležité je tedy vytvořit určité prostředí, které umožní managementu zajistit současné i budoucí pracovní činnosti, lidský kapitál a vytvořit tak prostředí, které je pro zaměstnance motivující k plnění cílů a zároveň posiluje mezilidské vztahy v organizaci a v neposlední řadě také podporuje týmovou spolupráci (Armstrong, 2007).

#### **Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle Horváthová et al. (2014):**

- Vytvořit harmonii mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, jimi vytvořenými pracovními místy a dále mezi počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci, a to tak aby požadavkům pracovního místa odpovídaly také v maximální míře schopnosti zaměstnance, který byl na toto pracovní místo přiřazen, a aby proces rozvoje s předstihem reagoval na variabilitu požadavků pracovních míst.
- Využívat optimálně lidský kapitál v organizaci, tzn. efektivně využívat fond pracovní doby a pracovních kvalifikací zaměstnanců.
- Formovat týmy, využívat efektivního stylu vedení lidí, vytvářet dobré vztahy na pracovišti.
- Rozvíjet zaměstnance jak v oblasti personální, tak v oblasti sociální. Jde tedy o rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností, osobnosti, kariéry, sociálních potřeb zaměstnanců atd.
- Dodržovat všechny zákony v pracovní oblasti zaměstnávání lidí, jejich práv a dosáhnout tak dobré zaměstnavatelské pověsti.

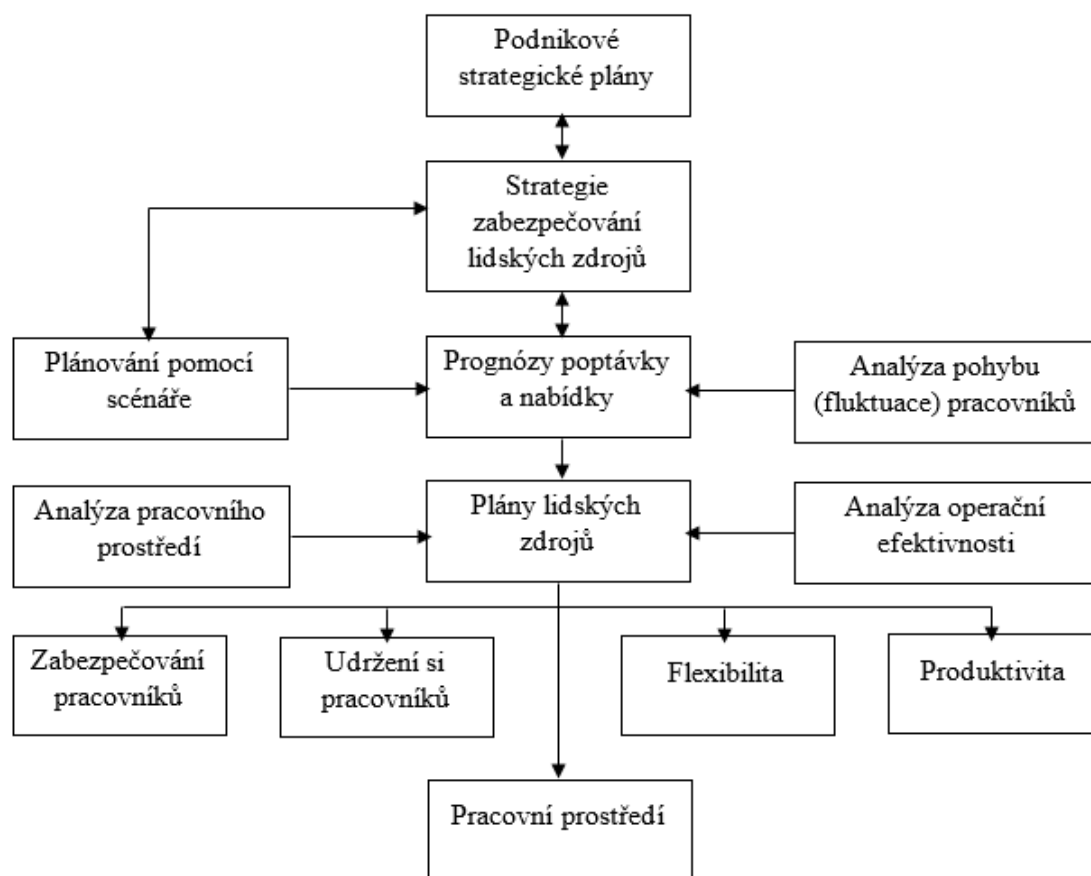
#### **3.1.1 Plánování lidského kapitálu**

Každá organizace by měla umět předpovědět budoucí požadavky na lidské zdroje, a to v čase, ve kterém bude tyto zdroje potřebovat, tak aby byla schopná plně využít jejich potenciál. Plánování lidského kapitálu představuje proces, který je zaměřený na

vybalancování toho, co je a toho, co by mělo být. Plánování lidských zdrojů využívá management pro rozhodování o získávání zaměstnanců, rozmísťování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji, využití personálních nákladů, dále o organizaci práce a pracovní době (Dvořáková et al., 2007).

Dle Armstrong (2007) není proces plánování lidských zdrojů jen lineárním procesem, který vychází z podnikové strategie a ústí tak do plánů získávání, flexibility a stabilizace zaměstnanců, viz Obr. 3.1.

**Obr. 3.1 Proces plánování lidských zdrojů**



*Zdroj: Armstrong (2007, s. 310).*

- Podnikové strategické plány – jde o stanovení budoucích úrovní činností a podnětů, které vyžadují nové dovednosti.
- Strategie zabezpečování lidských zdrojů – plánování se záměrem získat konkurenční výhody, a to za pomoci rozvoje intelektuálního kapitálu (zaměstnávat výkonnější lidi

než má konkurence, zajistit, aby tito lidé rozvíjeli své schopnosti a znalosti, které jsou typické pro organizaci, a učinit kroky pro to, aby se z organizace stal atraktivní zaměstnavatel.

- Plánování pomocí scénáře – představa o tom, kam organizace směřuje a jaké k tomu bude potřebovat lidské zdroje.
- Prognózy poptávky a nabídky – předpoklady potřeby budoucích zaměstnanců, jako počty a odbornost, kteří budou k dispozici uvnitř i mimo organizaci.
- Analýzy pohybu (fluktuace) zaměstnanců – rozbor aktuálních ukazatelů a trendů fluktuace zaměstnanců pro účely předpovědi nabídky pracovních sil.
- Analýza pracovního prostředí – analyzování prostředí, kde lidé pracují, s důrazem na prostor pro využívání a rozvíjení dovedností a dosahování spokojenosti s prací.
- Analýza operační efektivnosti – rozbor produktivity, jak jsou využíváni lidé i podmínky pro růst flexibility, aby bylo možné pružně reagovat na nové požadavky.

### **3.2 Získávání zaměstnanců**

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková et al., 2012, s. 145).

Mezi nejdůležitější a zároveň výchozí úlohy v systému získávání a výběru zaměstnanců patří právě zajištění „správných lidí na správných místech“. Procesu získávání a výběru zaměstnanců by proto měla být věnována nejen velká pozornost, ale především příprava (Horváthová et al., 2014).

Cílem získávání a výběru zaměstnanců by tedy mělo být získat takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, jež jsou potřební pro naplnění potřeb organizace, a to s vynaložením minimálních nákladů (Armstrong, 2007).

Proces získávání a výběru zaměstnanců lze shrnout do souslednosti určitých kroků, které se ubírají k rozhodnutí, kterému z adeptů na pracovní pozici bude pracovní místo skutečně nabídnuto. Dle Horváthová et al. (2014) jsou to tyto kroky:

1. Proces plánování lidských zdrojů.
2. Uskutečnění analýzy práce a vypracování popisů pracovních míst a konkretizace požadavků na zaměstnance pro dané pracovní místo.



3. Vypracování strategie procesu získávání a výběru zaměstnanců (jaké zaměstnance, z jakých zdrojů, jaké metody budou použity, při jakých nákladech a v jakém čase, dokumenty požadované po uchazečích, atd.).
4. Proces získávání zaměstnanců.
5. Samotný výběr zaměstnanců.
6. Konečné rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči.
7. Závěrečné hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a jeho efektivnosti.

### **3.2.1 Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je ovlivňováno různými faktory, které působí jak uvnitř, tak vně organizace. Na těchto faktorech závisí zájem uchazečů o pracovní místo, jež je nabízeno k obsazení. Zástupci organizace mohou některé faktory ovlivnit, a to kvůli perspektivě pro potenciální uchazeče, jiné zase ovlivnit nemohou, především jde o vlivy vnějšího prostředí (Kociánová, 2010).

Zaměstnance je tedy možné získávat z vnitřních zdrojů, kam patří stálí zaměstnanci organizace, kteří byli uspořeni vlivem technologického pokroku, uvolnění díky organizačním změnám, nebo kteří jsou připraveni pro výkon náročnější a zodpovědnější práce nebo jsou ochotni práci změnit. Dále mohou organizace čerpat zaměstnance z vnějších zdrojů, kam jsou zařazeni všichni nezaměstnaní na pracovním trhu, zaměstnanci ostatních organizací, absolventi škol, důchodci, studenti, ženy v domácnosti a pracovní síla ze zahraničí.

Na základě toho, jaký zdroj organizace zvolí pro získávání zaměstnanců, následně stanoví metody pro získávání zaměstnanců, dokumenty, které bude požadovat po uchazečích o zaměstnání, dále určí kritéria a stanoví metody pro výběr zaměstnanců, v neposlední řadě realizují zástupci organizace předběžný výběr vhodných adeptů o zaměstnání i samotný výběr toho nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici. Na závěr zástupci organizace osloví a přijmou vybraného uchazeče o pracovní pozici a následně jej adaptují (Šikýř, 2012).

### 3.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Metodou rozumíme jakýsi určitý postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2012).

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Dvořáková et al. (2012) patří nabídka pracovní pozice:

- na místní nástěnce,
- prostřednictvím úřadu práce,
- přes internet prostřednictvím vlastních webových stránek, job serverů nebo personálních agentur, sociálních sítí,
- formou inzerce (tisk, rozhlas, televize),
- prostřednictvím vzdělávacích institucí,
- ve spolupráci s profesními organizacemi jako jsou např. odbory,
- na veletrzích pracovních příležitostí,
- ve spolupráci s pracovními agenturami,
- individuální přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- reference od stávajícího či bývalého zaměstnance.

Čerpají-li zástupci organizace při obsazování volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů, často k tomu využívají inzerce na intranetu, firemní vývěsky či nástěnky, zaslání nabídky pracovní pozice svým zaměstnancům formou elektronické pošty, reference současných zaměstnanců nebo konkrétně osloví vhodného zaměstnance (Byars, Rue 2011).

Každá organizace by měla získávat zaměstnance, co nejefektivněji. K tomu je využíváno hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců. Dle Šikýř (2012) lze za tímto účelem využít nejrůznějších metod, pomocí nichž mohou zástupci organizace sledovat:

- náklady, které bylo nutné vynaložit na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí, které byly přijaty pro konkrétní pracovní pozici,
- čas, který byl vynaložen od začátku až do konce procesu získávání a obsazení pracovní pozice,
- poměr mezi přijatými žádostmi o zaměstnání a počtem uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému pohovoru,
- jaký výkon podává uchazeč po uzavření pracovního poměru,
- délka trvání pracovního poměru,

- míra fluktuace příchozích zaměstnanců,
- poměr žen a příslušníků menšin mezi uchazeči ve srovnání s jejich zastoupením mezi obyvateli aj.

### **3.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je personální činností, která navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem výběru zaměstnanců je najít a vybrat mezi uchazeči o pracovní pozici takové, kteří budou výkonní a zároveň budou pro zaměstnavatele pracovat tak dlouho, jak se od nich očekává a v neposlední řadě nebudou jednat jiným než žádoucím způsobem (Dvořáková et al., 2012).

Hlavním úkolem je pak zvolit takové uchazeče, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Základním principem výběru je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky pracovní pozici, kterou má vykonávat. Jde však o oboustranný proces. Uchazeč si vybírá organizaci, ve které chce pracovat a zároveň si zástupci organizace vybírají své budoucí zaměstnance (Horváthová et al., 2014).

#### **3.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců**

„Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.)“ (Šikýř, 2012, s. 84).

O výběru toho nejvhodnějšího uchazeče často tedy rozhodují jak potřebné požadavky, tak žádané, vítané, ale také okrajové požadavky. Jelikož je pro každou organizaci žádoucí, aby zaměstnanec působil v organizaci dlouhodobě a úspěšně, je důležité, aby prokázal nezbytnou způsobilost pro výkon pracovní pozice, ale také důležitý rozvojový potenciál pro odborný růst a kariérní postup v organizaci (Šikýř, 2012).

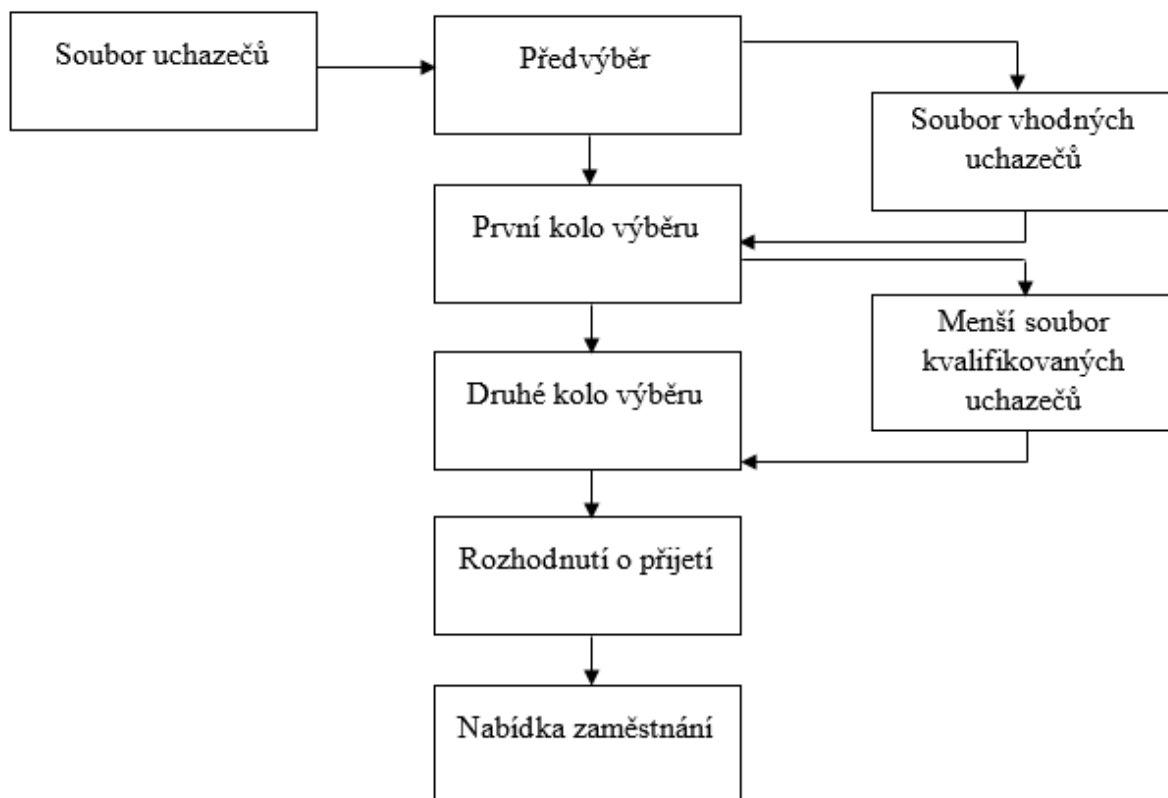
#### **3.3.2 Proces výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců závisí na tom, jaká pracovní pozice je obsazovaná, jak náročné je získat zaměstnance s potřebnými vlastnostmi, a jaké finanční prostředky mají zástupci organizace k dispozici pro obsazení pozice. Postup při výběru zaměstnanců se liší,

především pokud zástupci organizace čerpají z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pokud čerpají z vlastních zdrojů, jsou pak některé kroky vynechány. Proces výběru zaměstnanců pak může probíhat ve sledu kroků, které jsou znázorněny v Obr. 3.2. Jde o nejčastější tříkolové výběrové řízení. Dle Horváthová et al. (2014) jsou to tyto kroky:

1. **Předvýběr** – prvotní výběr, rozřídění uchazečů do tří skupin – velmi vhodní, vhodní a nevhodní kandidáti.
2. **První kolo výběrového řízení** – získání dalších informací, cílem je zúžení souboru uchazečů.
3. **Druhé kolo výběrového řízení** – nejpoužívanější metodou druhého kola je výběrový pohovor a assessment centre (AC). Je nutné posoudit předpoklady uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici.
4. **Rozhodnutí o přijetí** – je třeba vybrat z posledních 2 – 3 kandidátů, kteří prošli nejužším výběrem. Vyhodnocení všech dostupných informací.
5. **Nabídka zaměstnání** – rozhodnou-li zástupci organizace o nejlepším uchazeči, je nutné mu to co nejrychleji oznámit, nejlépe jak ústně, tak písemně. Dále informace pro neúspěšné uchazeče.

**Obr. 3.2 Proces výběru zaměstnanců**



*Zdroj: Horváthová et al. (2014, s. 58).*

### **3.3.2.1 Předvýběr uchazečů**

Hlavním významem předvýběru uchazečů o pracovní pozici je rozřídění jejich materiálů. Jsou vyhodnocovány s cílem vybrat užší skupinu uchazečů a následně je pozvat k výběrovému řízení. Úkolem analýzy dokumentů je zjistit:

- je-li uchazeč kvalifikovaný k výkonu nabízené pracovní pozice,
- zda se začlení do současného pracovního kolektivu a organizace jako celku,
- jakou má uchazeč pracovní motivaci a zájem o nabízenou pracovní pozici.

Uchazeč zasílá do organizace při žádosti o pracovní pozici, pokud není stanoveno jinak, žádost o zaměstnání a životopis. Jsou to vhodné a důležité dokumenty, které představují uchazeče, vypovídají o tom, jak umí oslovit potenciálního zaměstnavatele, jak dokáže popsat svou pracovní způsobilost a kam směřuje ve svém profesním rozvoji. Kompletní soubor dokumentů vyžadovaných zástupci organizace je následující:

- dotazník,
- kopie dokumentu o ukončení studia (diplom/vysvědčení),

- kopie dokumentů o dalším ukončeném vzdělání (certifikáty, osvědčení atd.),
- pracovní reference,
- doporučení,
- lékařský posudek,
- přehled dalších činností.

Veškeré tyto dokumenty předkládají informace o uchazeči, které vypovídají o odborných znalostech a způsobilosti pro výkon práce. Žádost o zaměstnání je v podstatě decentní dopis, který má vypovídat o verbálních schopnostech uchazeče. Avšak neposkytuje personalistům informace o uchazečově osobnosti či motivaci pro výkon práce. Takové informace je pak možné zjistit neformálním kontaktem bývalých spolupracovníků či nadřízených, kdy je možné zjistit více o jeho charakteru a pracovní morálce. Dotazování se u současného zaměstnavatele je však považováno za velmi neetické (Dvořáková et al., 2012).

### **Motivační dopisy**

Úkolem žadatele o zaměstnání je sepsat věcný průvodní dopis, který je v čele všech jeho dokumentů. Forma a úprava takového dopisu by měla vzbudit pozornost a zájem čitatele. Je očekávána přesnost, korektnost, bez pravopisných a tiskových chyb. Zároveň by mělo jít o přesnou odpověď na skutečnou nabídku zaměstnání. Tomuto dopisu je přisuzován zvláštní význam, neboť není psaný podle daných schémat, ale pisatel zde má prostor, aby vyjádřil své komunikační dovednosti (Dvořáková et al., 2012).

### **Životopisy**

Hodnocení životopisů představuje všeobecnou a především základní metodu při výběru zaměstnanců, která je využívána jak pro předběžný výběr uchazečů, tak pro výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisů slouží k vyhodnocení a posouzení požadavků kladených na uchazeče, a zda je tito splňují, dále umožňují rozhodnout, jestli jde o vhodné uchazeče o volnou pracovní pozici a měli by být dále přizváni k výběrovému pohovoru (Šikýř, 2012).

## **Osobní dotazníky**

Výhodou takového dotazníku je, že po uchazeči požaduje věrné a konkrétní údaje a vede jej k odpovědím na dané otázky. Často obsahuje otázky o současném pracovním poměru, o tom, proč má zájem o nové zaměstnání, kdo mu doporučil danou pozici a odkud se o tom dověděl atd. Doplnuje tak chybějící údaje o uchazeči, avšak je s ním spojena řada nevýhod. Mezi nevýhody lze zařadit rozsáhlost dotazníků, stereotypní až učebnicové odpovědi, není zde prostor pro kreativitu, přesto, že uchazeč precizně dotazník vyplní, a úspěšně projde tímto procesem, nemusí být však umístěn na pracovní pozici, pro kterou je důležitá přesnost a disciplína (Byars, Rue 2011).

### **3.3.2.2 První kolo výběrového řízení**

První kolo výběrového řízení by mělo hodnotitelům poskytnout více informací o uchazečích o zaměstnání. Většina autorů zařazuje do tohoto kola tzv. testy pracovních způsobilostí.

Testy pracovních způsobilostí dle Šikýř (2012) nejčastěji zahrnují testy inteligence, osobnosti a schopností. Dle Koubek (2007) pak ještě testy znalostí a dovedností.

#### **Testy inteligence**

Usnadňují posouzení duševní schopnosti uchazečů. Identifikují individuální odlišnosti v rozumových schopnostech uchazečů. Přezkoumávají slovní, číselné a abstraktní myšlení popřípadě uchazečovu krátkodobou paměť (Šikýř, 2012).

#### **Testy osobnosti**

Jde o skupinu testů, které jsou často nejrozumnějšího záběru a dalo by se tak hovořit o skutečně psychologických testech. Jejich cílem je odhalit různé stránky osobnosti uchazeče, jeho základní povahové rysy, jaký jedinec je apod. Většinou se uchazeč musí v testech přiklonit k určité variantě, označit, s kterou skutečností se ztotožňuje, a s kterou nikoliv. Takto je možné zkoumat jeho zájmy, hodnoty a postoje, tedy jeho osobnostní charakteristiky. Vychází se z toho, že osoby určitého oboru mají sklony k podobným zájmům a podobným charakteristikám osobnosti, jde o empiricky podložené a dokázané skutečnosti. Potom je možné srovnat osobnosti úspěšné v oboru s uchazeči, pokud se jejich osobnostní rysy či zájmy shodují, může to signalizovat, že je uchazeč vhodným adeptem pro pracovní pozici. Nevýhodou těchto testů je však spolehlivost a platnost (Koubek, 2007).

## **Testy schopností**

Cílem testů schopností je prověřit a zhodnotit specifické znalosti a dovednosti uchazečů o zaměstnání, které jsou nezbytné pro výkon práce. Tyto testy probíhají formou modelových situací, kdy účastníci testu dostanou nějaké úkoly, které mají zpracovat, a to ve vymezeném čase. V rámci testování se pozoruje, jak uchazeč pracuje s dostupnými informacemi, jak se dokáže rozhodnout a určitě důležitost situace (Šikýř, 2012).

## **Testy znalostí a dovedností**

Jejich úkolem je ověřit jakým znalostem a odborným návykům se uchazeč naučil ve škole popřípadě během přípravy na výkon povolání, především pak zjistit hloubku a ovládání těchto znalostí a dovedností. Testování potom mnohdy obsahuje předvedení pracovního postupu či ukázkou práce (Koubek, 2007).

Jako okrajové formy bývají často využívány i méně validní a spolehlivé testy jako např. grafologie neboli rozbor písma, hojně využívána ve Francii, dále detektor lži, který je využíván v USA, testy čestnosti či drogové testy.

Testy pracovních způsobilostí nebývají používány jako samostatná či stěžejní metoda, avšak jako metoda doplňková. Nejvíce jsou využívány při obsazování míst vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, vedoucích postů, manažerských pozic atd. (Koubek, 2007).

### ***3.3.2.3 Druhé kolo výběrového řízení***

Ve druhém kole výběrového řízení jsou nejčastěji využívanými metodami dle Horváthová et al. (2014) výběrový pohovor a assessment centre (AC).

## **Assessment Centre (AC)**

Assessment Centre je metoda, která je používána v rámci procesu výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, jejím cílem je komplexně zhodnotit pracovní výkon a potenciál rozvoje zaměstnanců. Metoda je založena na standardizovaném hodnocení a zkoumání výsledků práce a chování uchazečů o práci či zaměstnanců, a to při skupinovém nebo individuálním řešení modelových situací a případových studií. Prostřednictvím AC uchazeči či zaměstnanci prověřují odbornou způsobilost i rozvojový potenciál, jak pro výkon práce, tak pro odborný rozvoj a kariérní postup v organizaci. Nejde jen o řešení modelových situací



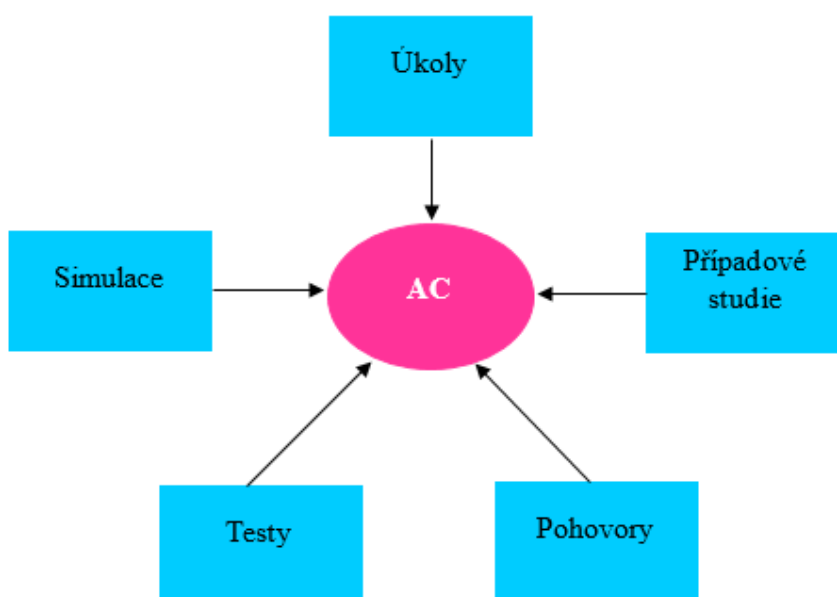
a případových studií, ale součástí této metody jsou také pohovory, testy či simulace, které prokáží skutečné schopnosti, dovednosti a motivaci uchazečů o zaměstnání, viz Obr. 3.3.

Metoda AC je často realizována mimo pracoviště a probíhá většinou jeden až dva dny. Většinou se jedná o skupinu uchazečů, která sestává z osmi až deseti členů, které posuzuje a srovnává skupina interních či externích hodnotitelů, často pět až sedm specialistů, manažerů či psychologů (Šikýř, 2012).

Hodnotitelé se různě profesně profilují a využívají nejrůznější navzájem se doplňující techniky. Hodnocení účastníků AC probíhá na základě předem stanovených kritérií, podle kterých je metoda vytvořena a zároveň je měří, jsou to komunikační a sociální dovednosti a charakteristiky osobnosti. Hodnocení jednotlivých hodnotitelů je spojeno do komplexního posudku o výsledcích každého účastníka, a to při diskusi na setkání hodnotitelů (Dvořáková et al., 2012).

Výhodou metody AC je skutečné, objektivní a především komplexní srovnání a zhodnocení uchazečů. Za nevýhodu jsou pak považovány vyšší náklady, jak na přípravu, tak na realizaci. Z metody AC potom vychází metoda Development Centre (DC), která je využívána v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců, týká se klíčových zaměstnanců, u kterých se posuzuje odborná způsobilost a rozvojový potenciál (Šikýř, 2012).

**Obr. 3.3 Metoda Assessment Centre**



*Zdroj: Šikýř (2012, s. 89). Vlastní zpracování.*

## **Výběrový pohovor**

„Výběrový pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které jiné metody výběru nemohou poskytnout“ (Koubek, 2011, s. 109).

Jde tedy o osobní setkání reprezentantů zaměstnavatele, personalistů a manažerů, s vybranými vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli výběrovým procesem a splňují požadavky, které jsou nezbytné pro výkon práce. Cílem každého výběrového pohovoru je prozkoumat a prověřit údaje o uchazečích, posoudit zda jsou uchazeči způsobilí a motivovaní, dále informovat uchazeče o podmínkách práce a v neposlední řadě také zjistit jakou mají uchazeči představu o zaměstnání a podmínkách práce (Šikýř, 2012).

Výběrový pohovor může mít nejrůznější podoby. Dle Koubek (2008) je možné dělit výběrové pohovory dle množství a struktury účastníků a na základě obsahu a samotného průběhu.

### **Členění pohovorů dle množství a struktury účastníků:**

#### ***Pohovor 1+1***

Tento typ pohovoru je doporučován při výběru na pozice manuální či administrativní. Pohovor je veden personalistou, přímým nadřízeným či vedoucím organizační jednotky. Ten, kdo pohovor vede je zároveň pověřen pravomocí od zaměstnavatele uchazeče přijmout či odmítnout. Často je tohoto rozhovoru využíváno i při obsazování manažerských pozic nebo na pozici specialisty jako prvního rozhovoru. Jde o jakýsi první okamžik, kdy mají obě strany příležitost zvážit, zda funguje vzájemná slučitelnost a zda mají zájem pokračovat ve výběrovém procesu. Cílem je metodicky analyzovat účastníka prvního rozhovoru a zjistit, jestli ho dále preferovat a přizvat k dalšímu rozhovoru, který může být např. před komisí (Dvořáková et al., 2012).

Mezi výhody pohovoru 1 + 1 patří dle Koubek (2011) možnost jednodušší domluvy na datu, hodině a místě konání pohovoru. Dále je vytvořena přátelštější a neformální atmosféra, uchazeč se může lépe uvolnit a prozradit tak skutečnosti, které pomohou lépe identifikovat jeho povahové rysy. V neposlední řadě má posuzovatel možnost více kontrolovat a směřovat pohovor správným směrem.

Nevýhodou je, že posuzovatel se může nechat ovlivnit vlastními sympatiemi či antipatiemi, uvolněná atmosféra může svést pohovor k tématům, které absolutně nesouvisí

s pracovní pozicí. Je velmi složité pořídit jakýkoliv záznam o pohovoru, aby nebyl narušen plynulý chod pohovoru (Koubek, 2011).

### ***Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)***

Jde o nejčastěji využívaný typ pohovoru. Panel neboli komise se v menších firmách často skládá z majitele popř. nejvyššího vedoucího zaměstnance, z nadřízeného pracovního místa, které má být obsazováno a v neposlední řadě také z experta, který musí znát povahu a požadavky obsazované pracovní pozice, může jít o zaměstnance ze stejného pracovního místa nebo to může být externí expert. Jde-li o obsazování pozic, jejichž důležitou složkou je vedení lidí a jednání s lidmi je vhodné přizvat psychologa.

Hlavní výhodou je spravedlnost, přesnost a mnohostrannost. Jsou zde vyloučeny stejné sympatie či antipatie všech hodnotitelů, závažnost rozhodnutí neleží na jedinci, ale je rozložena na všechny posuzovatele. Je zde prostor pro poznámky a záznam pohovoru je jednodušší. Členové panelu si mohou lépe všimnout povahových rysů a postupně pokud nehovoří si připravovat další otázky.

Jako nevýhoda je spatřován fakt, že uchazeč může být z přítomnosti tolika posuzovatelů nervózní a být v napětí. Je náročné dohodnout se na organizaci a shromáždit jak členy panelu, tak uchazeče ve vyhovujícím čase (Koubek, 2011).

### ***Postupný pohovor***

Jedná se o skupinu pohovorů 1 + 1 avšak s různými posuzovateli, jehož cílem je uchovat výhody a zároveň překonat nevýhody obou předchozích druhů pohovorů. Největší nevýhodou tohoto typu pohovoru je, že je velmi náročný a únavný, a to především pro uchazeče. Velmi často dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem se snižuje přirozenost odpovědí uchazečů. Uchazeč má prostor se na otázky lépe připravit a mnohé si rozmyslet (Koubek, 2008).

### ***Skupinový (hromadný) pohovor***

Tento typ pohovoru je pohovorem, kdy je skupina uchazečů posuzována jedním či skupinou hodnotitelů. Je využíván spíše pro dílčí posudky skutečností, a to především pro zhodnocení chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Výhodou tohoto typu je časová úspora a lepší možnost zhodnotit osobnost uchazečů. Nevýhodou však je, že neposkytuje všestranné zhodnocení uchazeče a často některý z uchazečů unikne pozornosti hodnotitelů. Další

nevýhoda je spatřována v náročnosti na přípravu, dovednosti a pozornost posuzovatelů (Koubek, 2008).

### **Členění pohovorů dle obsahu a průběhu:**

#### ***Strukturovaný pohovor***

Celý pohovor se odvíjí podle předem připravené struktury. Posuzovatel má předem připraveny otázky i modelové odpovědi včetně sledu otázek. Otázky jsou položeny postupně všem uchazečům o zaměstnání. Délka trvání takového pohovoru je obvykle okolo 30 – 90 minut. Takovýto pohovor poskytuje validitu i reliabilitu hodnocení uchazečovi způsobilosti (Šikýř, 2012).

#### ***Nestrukturovaný pohovor***

Nestrukturovaný pohovor je veden bez jakékoliv zvláštní přípravy a harmonogramu pouze se vytyčí hlavní cíl výběrového pohovoru. Celý sled a vývoj pohovoru je přizpůsoben aktuální situaci a reakcím uchazeče (Šikýř, 2012).

#### ***Polostrukturovaný pohovor***

Jde o kombinaci strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru, kdy je cílem zredukovat nevýhody a vypíchnout jejich výhody. Pro posuzovatele je však mnohem náročnější a žádá si jejich důkladné proškolení. Existují dvě varianty tohoto typu pohovoru. První varianta je, že jedna část pohovoru je strukturovaná a druhá je plynoucí pohovor. Obě části by na sebe měly navazovat. Druhá varianta sestává z předem stanovených cílů pohovoru a úkolem posuzovatele je přistupovat k pohovoru pružně, avšak na konci pohovoru musí být splněny všechny cíle (Koubek, 2008).

### **Členění pohovorů se specifickými otázkami:**

#### ***Biografický pohovor***

Biografický pohovor nebo také chronologický pohovor v podstatě vychází z životopisu uchazeče a začíná buď od začátku, a to vzděláním a postupuje až ke konci k současnému či poslednímu zaměstnání, nebo postupuje opačným směrem, a to od současného či posledního zaměstnání přes praxi až k dosaženému vzdělání. Mnoho tazatelů

preferuje využívání druhého způsobu a většinu času při pohovoru věnují praxi či současnému případně poslednímu zaměstnání.

Neexistuje jediný nejlepší postup, avšak před začátkem pohovoru je nutné, aby si tazatel stanovil způsob, jakým bude postupovat. Velmi důležitá je vyváženost rozhovoru, tedy tazatel by se měl soustředit na poslední období a ne se příliš věnovat vzdálené minulosti. Uchazeč by měl dostat prostor pro své odpovědi, ale také pro své vlastní nezbytné dotazy na tazatele.

Tento způsob pohovoru má logický postup, avšak pokud tazatelé nemají jasno v tom, co hledají a nebudou mít připravené otázky, kterými získají potřebné informace pro rozhodnutí o výběru, nebude tento typ rozhovoru úspěšný (Armstrong, 2007).

### ***Behaviorální pohovor***

Behaviorální pohovor patří mezi nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců. Cílem tohoto pohovoru je najít pro organizaci vhodného kandidáta nejen na základě jeho odborných zkušeností, znalostí či praktických znalostí a dovedností, ale také na základě uchazečova chování v daných situacích, jeho osobnostních rysů, ale také sociálních schopností.

Záměrem behaviorálního interview je, aby organizace získala co nejvíce informací o chování a reakcích uchazeče v situacích, které uchazeč již v životě prožil. Behaviorální pohovor je založen na myšlence, která tvrdí, že pokud se uchazeč určitým způsobem choval v minulosti, tak s velkou pravděpodobností se stejně bude chovat i v budoucnosti. Pohovor je předem připravený a úkolem posuzovatele je, jej dodržet. Úkolem posuzovatele je si pohovor dopředu naplánovat, a to v závislosti na požadavcích dané pracovní pozice, stanoví si tedy stěžejní kompetence, které jsou ke zvládnutí dané práce potřebné. Posuzovatel klade cílené otázky, pomocí nichž se snaží zjistit, jak by dotazovaný reagoval v daných situacích. Tímto způsobem je dotazovaný motivován, aby uvedl o svých schopnostech a dovednostech co nejvíce pozitivní skutečnosti. Je tedy velmi důležité klást takové otázky, které budou vypovídat o dřívějších chybách, slabých místech či problémech. Tento pohovor je prostředkem, jak získat vyvážený pohled na silné a slabé stránky a zabraňuje tak efektu „svatozáře“ (Kovács, 2014).

### ***Stresový pohovor***

Hlavním cílem tohoto rozhovoru je prověření a otestování temperamentu uchazeče a zjištění, jak si uchazeč dovede poradit ve stresových situacích. Velmi často je u tohoto typu pohovoru využívána agresivní taktika, kdy je cílem dostat uchazeče pod tlak.

Agresivní taktika představuje nejrůznější otázky a chování ze strany reprezentantů zaměstnavatele. Často se uchazeč může setkat s následujícími situacemi:

- Před začátkem pohovoru uchazeč několik minut čeká.
- Tazatel se mnohdy tváří znuděně až znechuceně, případně si hraje s telefonem, propiskou nebo dělá nejrůznější grimasy.
- Tazatel využívá agresivní řeč těla a vyjadřování.
- Často jsou kladeny zvláštní otázky (např. způsob výroby lentilek).
- Tazatel se snaží kritizovat odpovědi uchazeče, případně jeho vzdělání či předchozí zaměstnání.
- Snaží se zpochybnit důvěryhodnost uchazeče.
- Mnohdy tazatel pokládá otázky tak rychle, že na ně uchazeč nestíhá odpovídat.
- Případně tazatel pokládá několik otázek najednou nebo se snaží uchazeče přerušit během odpovědi.
- Často otázky nesouvisí s danou pracovní pozicí.
- Tazatel pokládá nepříjemné otázky (např. Proč jste byl/a propuštěn/a?) nebo diskriminační otázky týkající se manželství, náboženství, dětí apod.

### ***Situační pohovor***

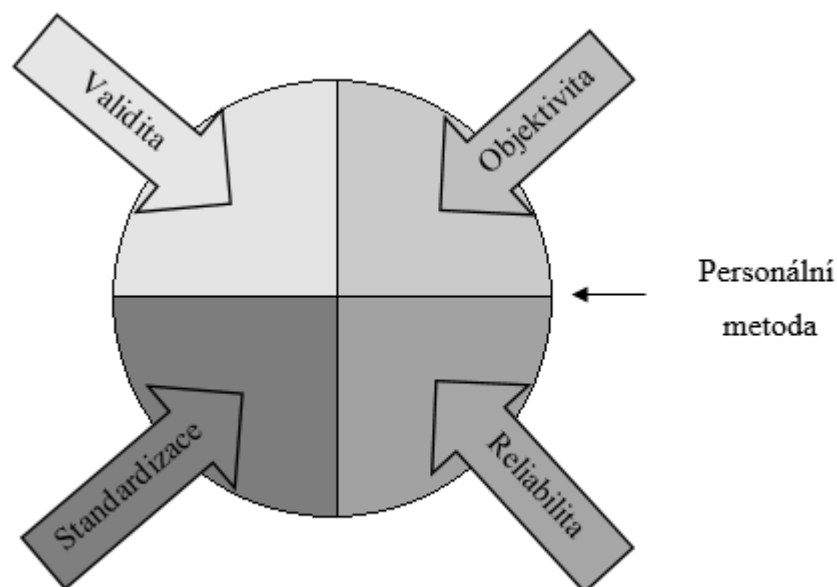
Situační pohovor představuje rozhovor, kdy je teoretická či hypotetická situace dána k hodnocení uchazeči a k porovnání s jeho vlastním chováním v takové situaci. Často se týká situací, se kterými by se uchazeč měl setkávat v novém zaměstnání.

Situační pohovor tedy probíhá podobně jako pohovor behaviorální, avšak hlavní rozdíl mezi těmito pohovory spočívá v tom, že behaviorální pohovor je zaměřen na zkušenosti a chování uchazeče získané v minulosti, kdežto situační pohovor zkoumá, jak bude uchazeč reagovat při setkání s novou situací (Dvořáčková, 2013).

### **3.3.3 Validita, reliabilita, objektivita a standardizace výběrových metod**

Při výběru zaměstnanců je pro reprezentanty organizace velmi důležité znát hlavní parametry, na základě kterých si mohou provést vlastní analýzu diagnostických situací a stanovit, do jaké míry může jednotlivá metoda výběru zaměstnanců predikovat budoucí úspěch či neúspěch uchazeče na příslušné pracovní pozici. Validita, reliabilita, objektivita a standardizace napomáhají vytvořit takové metody, které budou poskytovat co nejsprávnější informace a efektivnost metod, viz Obr. 3.4 (Evangelu, 2009).

**Obr. 3.4 Vliv čtyř aspektů na personální metody**



*Zdroj: Evangelu (2009, s. 26).*

### **Validita**

Pomocí validity je možné zjistit, zda je použitá metoda přesná a zda ve skutečnosti měří to, co je žádoucí. V tomto případě může být i sebelepší metoda špatně stanovena (Stewart, Brown, 2011).

### **Predikční validita**

Predikční validita ve své podstatě měří kvalitu výběrové metody. Tato metoda udává, zda lze pomocí výběrové metody skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro danou obsazovanou pozici. Hodnota této validity se měří pomocí analýzy, kde je zařazení či hodnocení uchazečů srovnáváno s pozdějšími skutečnými výkony těchto uchazečů na skutečných pracovních pozicích. Predikční validita může dosahovat hodnot 0 a 1, kdy hodnota koeficientu 1 znamená, že jde o úplnou shodu mezi hodnocením prostřednictvím výběrové metody a hodnocením skutečného výkonu zaměstnance. Je-li hodnota koeficientu rovna 0, není zde žádná shoda. V Tab. 3.1 jsou zaznamenány výběrové metody z hlediska jejich validity. Jednotlivé koeficienty se však mohou lišit vzhledem k připravenosti výběrových metod, počtu uchazečů při výběrovém řízení apod.

**Tab. 3.1 Členění metod výběru dle jejich predikční validity**

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	Test inteligence (0,27 – 0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor (0,27 – 0,51)
Test osobnosti (0,15)	Životopisný dotazník (0,37)
Školní známky (0,15)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
Grafologická expertiza (0,2)	Zkušební doba (0,44)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonový test (0,45)

*Zdroj: Kociánová (2010, s. 127). Vlastní zpracování.*

Pro práci reprezentantů organizace neboli personalistů je důležité soustředit se na dva druhy validity, a to na validitu obsahovou a kritériovou.

Validita obsahová je zaměřena na skutečnost, zda obsah metody odpovídá vlastnostem, které má zajišťovat.

Validita kritériová pak upozorňuje na nutnost zaměřit se na shodu mezi stanoveným kritériem a výsledky, které byly zjišťovány (Evangelu, 2009).

## **Reliabilita**

Reliabilita neboli spolehlivost. Stabilita v čase znamená, že opakuje-li se daný test stejným způsobem, mělo by být dosaženo stejných nebo velmi podobných výsledků. Hroník (2007) dále uvádí homogennost a ekvivalenci testu, které jsou součástí reliability. „Homogennost znamená, že polovina tvrzení, která mají měřit určitou charakteristiku, je statisticky co nejpodobnější druhé polovině tvrzení. Používají-li se různé formy, varianty jednoho testu, je důležité, aby výsledky v nich dosažené byly srovnatelné“ (Hroník, 2007, s. 185).

Reliabilita jednotlivých výběrových metod předpovídajících určitý pracovní výkon, pak závisí na tom, do jaké míry jsou zajištěny shodné výsledky, a to i v různém čase u stejné



osoby za stejných podmínek. Např. reliabilita daného testu se nejčastěji dokazuje jeho opakováním či paralelním použitím dvou nebo více testů, které mají ověřit určitou schopnost zaměstnance (Koubek, 2008).

### **Objektivita**

Objektivita je řazena mezi jeden z mála parametrů, který je možné přímo a velmi dobře ovlivnit. Objektivní metoda může být taková metoda, kdy její výsledky nejsou závislé na zadavateli. V podstatě jde o to, aby v praxi personalista svým chováním nezadal příčinu, díky které by byly výsledky zkresleny. Objektivita personálních metod tedy dle Evangelu (2009) závisí na:

- správném zadávání pokynů,
- vytvoření stejného prostředí pro všechny uchazeče, tedy hodnocené,
- jednoznačnosti situace.

### **Standardizace**

Výběrové metody často umožňují personalistům srovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, aby toto srovnání bylo možné, je důležité zajistit, aby podmínky i průběh metody, stejně jako měření a vyhodnocování zůstali stejné a neměnné.

Standardizace tedy napomáhá k tomu, aby bylo možné zjistit relativní pozici jedince v rámci skupiny. Ve skutečnosti se potom vytrácí odlišnosti a zvláštnosti jednotlivce, které však mohou být zachyceny využitím další metody, např. dotazníkem s pohovorem. Nejdůležitější část standardizace však tvoří stanovení norem (Evangelu, 2009).

#### **3.3.4 Hodnocení efektivnosti výběrového řízení**

Hodnocení efektivnosti výběrového řízení v podstatě představuje návratnost investic, které byly do výběrového řízení vloženy, a to v podobě nově přijatých zaměstnanců, jde tedy nejen o úspěšné obsazení pracovního místa, které v závislosti na okolnostech vyjadřuje, buďto přijetí uchazeče, který na pracovní pozici setrvá po dobu delší, než představuje zkušební doba, nebo celkové obsazení pracovní pozice, ale také celkovou nákladovost. V praxi se k tomuto účelu často využívá řada ukazatelů, k nejčastěji používaným patří dle Horváthová et al. (2014) následující:

- počet uchazečů o přijetí / počet uchazečů pozvaných na pohovor,
- počet pohovorů / počet nabídek zaměstnání,

- počet nabídek zaměstnání / počet akceptovaných nabídek,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet hodnocených uchazečů,
- průměrný počet dní potřebný k obsazení pracovního místa,
- průměrná délka trvání pracovního poměru nově přijatého zaměstnance,
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem a jeho přínos pro organizaci,
- počet dní absence nového zaměstnance / celkový počet odpracovaných dní,
- náklady potřebné na získávání a výběr zaměstnanců / počet nově přijatých zaměstnanců.

Proces získávání a výběru zaměstnanců váže celou řadu nákladů, které jsou potřebné pro realizaci tohoto procesu. Jde především o mzdové náklady nejen zástupce organizace či personalisty, ale také osob, které se podílejí na celkovém procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mezi další náklady, které je nutné vynaložit, patří zejména náklady na inzerci, komunikaci s úřadem práce, náklady na pronájem, spolupráci s externími subjekty a v neposlední době také administrativní náklady jako např. poštovné, kancelářské potřeby a jiné (Horváthová et al., 2014).

Efektivní a kvalitní výběrové řízení se vyznačuje také optimální mírou fluktuace a zvýšenou výkonností organizace nebo její části a v neposlední řadě také relativním snížením nákladů na pracovní sílu.

K hodnocení efektivnosti výběrového řízení slouží vyhodnocování fluktuace a jejích tendencí (Hroník, 2007).

### **Negativa fluktuace**

Mezi negativa fluktuace patří dle Bláha et al. (2013) následující náklady:

- Náklady na administrativu spojené s odchody pracovníků.
- Náklady na získávání náhradníků (inzerce, testy, pohovory apod.).
- Náklady na čas personalistů a liniových manažerů, nutný při získávání a výběru náhradníků.
- Náklady spojené s adaptací náhradníka (zapracování, školení, apod.).
- Náklady na vzdělávání nových zaměstnanců.
- Ztráty, které souvisejí s dřívějším odchodem zaměstnance, za kterého doposud nebyl nalezen náhradník (ztráty produkce, prodeje apod.)

### **3.3.5 Chyby při výběru zaměstnanců**

Chyby spojené s nevhodným postupem při výběru zaměstnanců jsou pro každou organizaci velmi nákladnou záležitostí. Tyto chyby pak mohou vést k tomu, že zástupci organizace sice přijmou nového zaměstnance, avšak zvládání zadaných úkolů bude nad jeho schopnosti. Špatný výběr zaměstnance se může také promítnout do výkonnosti popřípadě motivace zaměstnanců. Chyby nevznikají pouze na straně reprezentantů organizace, ale také na straně uchazeče.

#### **Chyby ze strany uchazeče**

##### ***Uchazeč má tendenci vést rozhovor***

Nejvíce rozšířené chování u sebevědomých a dominantních uchazečů. Nejlepším řešením je rychlé kladení dalších otázek, popřípadě skočit uchazeči do řeči. V podstatě jde o neadekvátní chování ze strany uchazeče.

##### ***Sebevědomý uchazeč***

Jde o uchazeče, který všude byl, všechno zná a ve všem se orientuje. Takový uchazeč může na první dojem oslnit, avšak na druhý už ne tolik. Sebevědomí uchazeče snižuje jak kvalitu, tak hloubku rozhovoru. Je vhodné uznat uchazečovy kvality, avšak více se zaměřit na jeho schopnost sebereflexe a na emoční inteligenci.

##### ***Neupřímný uchazeč***

Tento typ uchazeče nedává tak najevo své sebevědomí nebo povýšenost, jak předchozí typ, ale za to je mistrem taktiky. Tento typ uchazeče, ví, jak reagovat a odpovídá tedy žádoucím způsobem. Velice umně umí skrýt své slabiny, avšak hodnotitelé často na konci pohovoru mají pocit, že se nic nedověděli. Řešením takovéto situace je využít technik behaviorálního pohovoru, případně využití stresového pohovoru.

##### ***Pasivní uchazeč***

Uchazeč nejčastěji odpovídá jedním slovem. Na otevřené otázky reaguje neurčitě a způsobem neříkajícím naprosto nic. Obecné otázky často nechápe nebo žádá jejich upřesnění. Většinou nemá dobré prezentační dovednosti a vyžaduje přesné a konkrétní zadání úkolů. Řešením jak reagovat na takového uchazeče je obrnit se trpělivostí a konkrétností.

### ***Uchazeč tají nebo uvádí nepravdivé informace***

Mnohdy uchazeči vynechají několikaletý úsek v životopise, nebo chybí informace o vzdělání či kvalifikaci. Často také uchazeči tají svoji kriminální minulost nebo onemocnění, které znemožňuje výkon práce. Řešením takovéto situace je důkladné ověření poskytnutých informací buďto přímým dotazem, praktickým vyzkoušením nebo prověřením referencí.

### **Chyby ze strany reprezentanta organizace**

Úsudek hodnotitelů je mnohdy ovlivněn dřívějšími zkušenostmi a nejde tedy o úplnou objektivitu. Je tedy vhodné těmto předsudkům předcházet. Mezi nejčastější chyby ze strany hodnotitelů nebo také pozorovatelů patří:

#### ***Efekt přísnosti/showívavosti***

Tento efekt se projevuje nejčastěji vůči osobám, se kterými má hodnotitel kladný vztah nebo příznivou zkušenost. K takovým osobám má hodnotitel tendenci být shovívavější než k osobám s opačnou zkušeností. V tomto případě nejde o hodnotitelův záměr, avšak o jakési podvědomé počínání. Důležité je, aby si hodnotitel přiznal skutečnost, že je jeho vztah s uchazečem ovlivněn předchozí zkušeností popřípadě sympatií či antipatií.

#### ***Efekt středové tendence***

Jde o situaci, kdy si hodnotitel není uchazečem zcela jist, případně se dostavila únava. Hodnotitel má tendenci hodnotit výkon uchazeče průměrným způsobem. Tento efekt nastává při velkém počtu uchazečů, se kterými se hodnotitel setkává během jednoho dne. Řešením této situace potom je stanovení vhodného počtu uchazečů, kteří se zúčastní výběrového pohovoru v jednom dni.

#### ***Efekt primárnosti***

Hodnotitel přisuzuje větší váhu a význam vlastnostem, které zaznamenal dříve. Vjemy, které zpozoroval či získal později, má hodnotitel tendenci přizpůsobovat těm, které byly získány dříve.

#### ***Haló efekt***

Představuje součást prvního dojmu. Na základě jedné dílčí charakteristiky hodnotitel vytváří celkový dojem o posuzovaném člověku.

### ***Stereotypy***

Pokud mají lidé určité charakteristiky, vytváří si hodnotitel stereotypně na základě zobecněných zkušeností představu, které často nemusejí být vůbec pravdivé. Například lidé s brýlemi jsou často podvědomě považováni za inteligentnější.

### ***Základní atribuční chyba***

Chová-li se člověk pozitivně, je toto chování připisováno okolnostem („ten má, ale štěstí“), kdežto negativní chování je přisuzováno jeho osobnosti.

### ***Logické chyby vyplývající z implicitní teorie***

Pro každého jedince jsou při hodnocení druhých důležité určité charakteristiky. Na základě těchto charakteristik je pak hodnocena osobnost jako celek. Je-li uchazeč např. dominantní, jsou mu přisuzovány další vlastnosti, ale to, že je také zdvořilý už pro hodnotitele nemá význam. V této situaci se často vyskytují tzv. nálepky, kdy je uchazeči automaticky přisuzována řada neověřených charakteristik, na základě jedné informace, např. že jde o jedináčka.

### ***Efekt kontrastu***

Efekt kontrastu se vyskytuje zejména v případě, kdy se hodnotitel setká s poměrně homogenní skupinou lidí, následně má tendenci zveličovat jakékoliv, i drobné rozdíly mezi nimi.

### ***Efekt vzájemné podobnosti a sympatie***

Tento efekt je blízký efektu shovívavosti. Lidé, kteří jsou hodnotiteli podobní či sympatičtí jsou posuzováni pozitivněji a mírněji (Koubek, 2014).

## **3.3.6 Rozhodnutí o přijetí a nabídka zaměstnání**

Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče vydává odpovědný zástupce organizace, nejčastěji je toto rozhodnutí pravomocí a odpovědností manažera nebo vedoucího zaměstnance, který představuje potenciálního nadřízeného uchazeče. Úkolem manažera je potom porovnat a zhodnotit všechny dostupné údaje a skutečnosti o způsobilosti i motivaci uchazeče a srovnat je s podmínkami a kritérii organizace.

Vybere-li manažer toho nejvhodnějšího uchazeče, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům pro výkon práce na volné pracovní pozici, je mu komunikována nabídka pracovní pozice. Jestliže ji uchazeč přijme následuje pak formální proces přijímání uchazeče (Šikýř, 2012).

Paralelně s nabídkou pracovní pozice vybranému uchazeči je vhodné informovat také uchazeče, kteří ve výběrovém procesu neuspěli. Výhodné je neodmítat některé uchazeče, kteří se umístili těsně za již vybraným nejvhodnějším uchazečem. Tyto si organizace ponechá pro případ, že by oslovený uchazeč zaměstnání odmítnul nebo se rozhodl jinak. V případě, že uchazeč pozitivně přijme nabídku zaměstnání je nutné neprodleně písemně odmítnout uchazeče, kteří byli ponecháni v rezervě.

Odmítnutí uchazečů by mělo být stručné avšak v každém případě slušné s poděkováním za jejich projevený zájem o zaměstnání v dané organizaci. Je vhodné s politováním vyjádřit, že je organizace nemůže zaměstnat a zároveň zdůraznit nevýlučnost budoucí spolupráce a zmínit, že v případě volné pracovní pozice se na ně s dovolením zástupce organizace obrátí (Koubek, 2011).

Než ovšem dojde k rozesílání informací o přijetí či nepřijetí, musí se reprezentant organizace nebo personalista rozhodnout, který uchazeč je vlastně ten nejlepší. Nejčastěji je využíváno kvalitativního a kvantitativního vyhodnocení.

### **Kvalitativní vyhodnocení**

Personalisté či reprezentanti organizace si musejí klást otázky, které však přesahují otázky, na které byly hledány odpovědi pomocí jednotlivých metod a úhlů pohledu. Hodnotitelé si potřebují udělat tzv. inventuru ve všech získaných odpovědích a hledat řešení problému. Nejčastěji kladené otázky jsou dle Hroník (2007) následující:

1. Co bude vyřešeno tím, že bude obsazeno volné či nově vzniklé pracovní místo?  
Jak to má všechno fungovat a jakou roli bude mít vybraný uchazeč?
2. Je možné nikoho nepřijmout na volnou pracovní pozici?
3. Koho reprezentanti organizace vlastně potřebují?

*Následují otázky, které se týkají jednotlivých uchazečů.*

4. Co všechno reprezentanti organizace vědí o jednotlivých uchazečích?
5. Co o jednotlivých uchazečích nevědí?

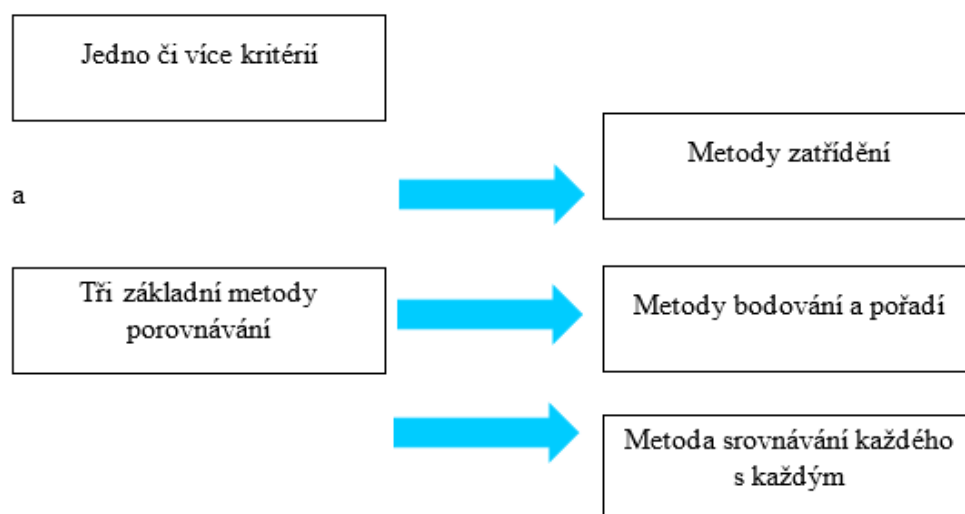
6. Jak jsou rozdíly mezi uchazeči?
7. Jaké charakteristiky jsou od uchazečů vyžadovány, a které ne?
8. Zapadnou vybraní uchazeči do firemního či týmového prostředí?
9. Komu vyhovuje samotná práce a komu nikoliv?
10. Který uchazeč představuje nejmenší riziko, tzv. sázku na jistotu?
11. Který uchazeč představuje největší riziko? Co je jejich protiváhou?
12. Jak by to vypadalo, kdyby byl přijat uchazeč XY? Jaké by nastaly skutečnosti?

K sestavení těchto otázek je možné se inspirovat metodou scénářů o vývoji budoucnosti. Při výběrových řízeních často k takové tvorbě scénářů dochází, ale většinou neplánovaně. Následně po kvalitativním vyhodnocení, které si každý z hodnotitelů provádí sám či v týmu, je možné vytvořit si živou představu o tom, jak by každý jeden z uchazečů mohl ve firmě fungovat za půl roku či za rok, a následně je možné přistoupit ke kvantitativnímu vyhodnocování.

### Kvantitativní vyhodnocení

Následuje srovnání jednotlivých uchazečů, které je však možné až po získání úplného přehledu o všech uchazečích. Pro srovnání jednotlivých uchazečů je možné využít následujícího schématu, viz Obr. 3.5. V podstatě jsou tedy uchazeči srovnáváni na základě toho, jak splňují jednotlivá kritéria.

**Obr. 3.5 Metody srovnávání uchazečů**



*Zdroj: Hroník (2007, s. 331). Vlastní zpracování.*

## **Proces rozhodování**

Jestliže bylo provedeno porovnání projevů s očekávaným chováním, a to na základě kritérií, a také byli porovnání uchazeči navzájem. Bez ohledu na to, jaká metoda byla použita, je následně výsledkem jedno nebo více pořadí.

Důležitým faktem však zůstává, že žádná metoda vyhodnocení nebo porovnání není schopna provést rozhodnutí za odpovědnou osobu. Je-li odpovědných osob za rozhodnutí více, mohou diskutovat nad pořadím, které mají k dispozici. Při rozhodování je důležité brát v úvahu všechny okolnosti, i ty, které nebyly předpokládány, nebo je nebylo možné začlenit do přijímacího pohovoru.

Osobou zodpovědnou za rozhodnutí je v ideálním případě osoba, která vede přijímací pohovor, nejčastěji je touto osobou budoucí nadřízený úspěšného uchazeče.

Obecně však právo na konečné rozhodnutí má v rukou obvykle manažer, tzn. nadřízená osoba, která vedla přijímací pohovor.

## **Rozhodnutí**

Rozhodnutí o přijetí vhodného uchazeče může být ve své podstatě dvojí, a to takové, které respektuje výsledky vyhodnocení a porovnání a takové, které nerespektuje pořadí. V případě, že rozhodnutí nerespektuje pořadí, je velmi důležité kvalitní zdůvodnění. Po přijímacím pohovoru mohou rovněž vzniknout dvě komplikované situace. První situace je taková, kdy se reprezentant organizace rozhoduje, zda podlehně tlaku nucené volby. Je však vhodné takovému tlaku nepodléhnout. Druhá varianta nastává v případě, že má reprezentant organizace na výběr ze dvou uchazečů a je v situaci KDYBY, která ovšem může mít pozdější následky a vrátit se jako bumerang. Je vhodné zvolit nějaké rozlišující kritérium a nedopustit volbu dvou uchazečů.

Je-li přijato rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči, je nutné neprodleně informovat všechny uchazeče posledního kola výběrového řízení (Hroník, 2007).

### **3.3.7 Přijímání nového zaměstnance**

Proces přijímání nového zaměstnance je určitou procedurou, na níž mnohdy závisí, jakým způsobem se bude vytvářet vztah nového zaměstnance vůči organizaci. Je tedy třeba, aby zástupci organizace věnovali tomuto procesu náležitou pozornost, protože se tak často mohou vyvarovat některým problémům, a to především nejasnostem (Koubek, 2011).



Na proces přijímání nových zaměstnanců lze pohlížet dvojím způsobem. První pohled zahrnuje všechny procesy, které souvisí s prvotní fází vzniku pracovního poměru. Druhý pohled obsahuje včetně prvního pojetí také procesy, které souvisí s přesunem současného zaměstnance na jinou pracovní pozici v organizaci.

Nejdůležitější úkolem procesu přijímání zaměstnanců je příprava a podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva představuje oboustranný dokument, kdy by měl každý z účastníků mít možnost seznámit se s jejím obsahem a vyjádřit se k němu (Horváthová et al., 2014).

Každá pracovní smlouva musí obsahovat povinné náležitosti, kterými, dle zákona č. 262 Sb., zákoník práce, jsou:

- druh práce, jež má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do zaměstnání.

Zaměstnavatel má dále povinnost, neobsahuje-li toto pracovní smlouva, písemně informovat zaměstnance o právech a povinnostech, které z pracovního poměru vyplývají, a to nejpozději do jednoho měsíce ode dne vzniku pracovního poměru. Tuto povinnost má zaměstnavatel i v případě, změní-li se tyto údaje (Horváthová et al., 2014).

### **3.4 Adaptace zaměstnanců**

Nalézt a vybrat nejlepšího a kvalitního zaměstnance je mnohdy složitý a především finančně náročný proces, na který plynule navazuje proces adaptace zaměstnanců, jež je neméně důležitý a může pomoci předcházet řešení problémů v souvislosti s fluktuací nově přijatých zaměstnanců (Kumar, 2011).

Hlavním cílem adaptace je zrychlit začlenění nového zaměstnance do organizace, zajistit plnou pracovní výkonnost a předejít jeho možné pracovní demotivaci či nespokojenosti, která vyplývá z nedostatku informací popř. nezvládnutí pracovních úkolů. Nově příchozí zaměstnanci tak mají možnost v krátkém čase podávat očekávané pracovní výsledky a snadněji se orientovat v pracovním prostředí (Bláha et al., 2013).

#### **Formální a neformální adaptace**

Adaptace nově příchozích zaměstnanců probíhá ve dvou úrovních, a to na úrovni formální a neformální. Formální adaptace probíhá systematicky většinou formou adaptačního programu, který má na starosti manažer nebo pověřený zkušený zaměstnanec. Neformální

adaptace je uskutečňována naprosto přirozeně pod vlivem spolupracovníků a sociálního prostředí (Šikýř, 2012).

### **Pracovní a sociální adaptace**

Je tedy rozlišována pracovní a sociální adaptace. Pracovní adaptací se rozumí proces, během kterého dochází k systematickému vyrovnávání osobních charakteristik a předpokladů jedince s požadavky na pracovní pozici a s požadavky organizace. Sociální adaptace potom představuje proces, kterým se zaměstnanec začleňuje do kolektivu, do systému sociálních vztahů pracovní skupiny, ale i organizace jako celku (Horváthová et al., 2014).

#### **3.4.1 Oblasti adaptace zaměstnanců**

Adaptace nově příchozích zaměstnanců je rozdělena do tří oblastí, kterými jsou celopodniková adaptace, útvarová adaptace a adaptace na pracovní místo.

#### **Celopodniková adaptace**

Celopodniková nebo také celoorganizační adaptace představuje uvádění zaměstnanců do organizace. Tento druh adaptace by neměl být založen čistě na tištěném slově. Personalisté či zaměstnanci, kteří mají na starosti nově příchozí zaměstnance, by měli seznámit, tyto nové zaměstnance, alespoň s hlavními body. Tento postoj působí na nové zaměstnance lidštěji a vstřícně a zároveň zde vzniká prostor pro případné otázky a odpovědi. Je-li prvotní seznámení u konce, mělo by následovat seznámení nového zaměstnance s jeho pracovištěm a následné představení vedoucímu útvaru či týmu, který bude mít na starosti jeho útvarové začlenění. Mnohdy je však zaměstnanec zaslán přímo na školící pracoviště a následně je seznámen s útvarem, kde bude pracovat.

#### **Útvarová adaptace**

Pomocí útvarové adaptace jsou nově příchozí zaměstnanci začleňováni do útvaru, kde budou vykonávat svoji práci. Noví zaměstnanci se tedy budou zajímat o svého bezprostředního nadřízeného, o to v jakém kolektivu budou pracovat, co budou dělat první den a jak vlastně vypadá jejich konkrétní pracoviště tedy celková orientace v organizaci, tzn. rozložení pracoviště, kde jsou toalety, kuchyňky atd. S těmito informacemi mohou být noví pracovníci seznámeni již z úvodního rozhovoru se zodpovědným zaměstnancem, avšak primárním zdrojem těchto informací je vedoucí útvaru nebo týmu.

Program začleňování zaměstnance by měl zahájit vedoucí útvaru. Vedoucí nově příchozího zaměstnance uvítá, seznámí jej s obsahem práce útvaru a poskytne mu důležité informace a následně jej pak předá vedoucímu týmu, který se postará o detailnější uvádění zaměstnance do útvaru. Zapojení vedoucího útvaru do této fáze adaptace je poměrně důležité, neboť nově příchozí zaměstnanec nemá pocit, že je mu jeho nadřízený cizí a vzdálen a také nový zaměstnanec nepředstavuje jen jméno nebo číslo pro svého vedoucího (Armstrong, 2008).

### **Adaptace na pracovní místo**

Adaptace na pracovní místo již probíhá na konkrétním pracovišti a bývá obsahově odlišná v závislosti na charakteru a obsahu práce (Koubek, 2008).

Dříve nebyla procesu adaptace věnována potřebná pozornost. Tento proces byl spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy adaptace nového zaměstnance závisela na spolupracovnících, jaké informace novému kolegovi poskytnou. Tento proces se však netýká pouze nově příchozích zaměstnanců, ale i těch stálých, neboť součástí tohoto procesu je i získávání odborných informací, informací o pracovních postupech či zvláštностech techniky a technologie. Právě proto je také adaptace začleňována do systému vzdělávání zaměstnanců a začíná jí být věnována značná pozornost (Koubek, 2008).

#### **3.4.2 Časový plán adaptace**

Adaptaci nově příchozího zaměstnance nelze provést najednou v rámci nějakého školení, jde o určitý proces, který by měl být rozprostřen do delšího časového úseku. Ústní i písemná adaptace by měly být sladěny. Celopodniková adaptace bývá nejčastěji prováděna formou písemných materiálů, úvarová adaptace a adaptace na pracovní místo je většinou prováděna ústně.

Různé pracovní pozice žádají různý přístup i obsah adaptace. Rozsah adaptačního procesu může trvat od několika dní až do několika týdnů či měsíců. Adaptační proces by měl být důkladně naplánován a realizován pomocí nejvhodnějších metod, a to dle povahy pracovního místa a dle osobnosti zaměstnance. Zároveň by měl být celý proces vyhodnocen, a to především formálně a systematicky.

### **Postup adaptačního procesu**

- Po rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance by mělo dojít k předání písemných materiálů.
- Při podepsání pracovní smlouvy získává zaměstnanec další informace, jak ústní, tak písemné, a to od budoucího nadřízeného a personalisty.
- Před nástupem do zaměstnání je vhodné udržovat kontakt s novým zaměstnancem a snažit se mu pomáhat, a to např. formou poskytování potřebných informací.
- V den nástupu do zaměstnání je důležité splnit nutné úkony, kterými jsou zařazení do evidence, vystavení průkazu zaměstnance, mzdového a evidenčního listu. V tento den také velmi často probíhá ústní adaptace, kdy jsou zaměstnanci předány nezbytně nutné informace. Dále pak následuje prohlídka organizace, seznámení s útvarem, spolupracovníky a prvními pracovními úkoly.
- Během prvního týdne by měly probíhat pohovory s nadřízeným či personalistou. Nový zaměstnanec zjišťuje na koho se obracet v rámci plnění svých úkolů. Zároveň dochází k plánování prvních pracovních úkolů.
- V rámci druhého týdne by měl zaměstnanec začít plnit své povinnosti v závislosti na pracovním místě. Mělo by proběhnout alespoň jedno setkání s nadřízeným a kontakt s personalistou.
- Během třetího a čtvrtého týdne již může nový zaměstnanec absolvovat krátká školení, avšak je stále nutný kontakt s nadřízeným a personalistou, aby bylo možné provést zhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení vzniklých problémů.
- Mezi druhým až pátým měsícem již nový zaměstnanec plně zastává všechny pracovní úkoly, většinou se 1x týdně setkává s nadřízeným, a to za účelem vyhodnocení procesu adaptace. Mohou následovat krátká školení, a to o kvalitě, produktivitě, technologii apod.
- V rámci šestého měsíce se většinou proces adaptace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon nově příchozího zaměstnance a následně se projednávají plány dalšího rozvoje, jak personálního, tak sociálního (Měrtlová, 2014).

### **3.4.3 Řízení adaptačních procesů**

Jak již bylo zmíněno výše, proces adaptace se netýká tedy jen nově příchozích, ale také zaměstnanců, kteří mění své pracovní zařazení nebo se pouze vracejí na původní pracoviště po delší době (nemoc, mateřská dovolená, atd.). Proces začlenění zaměstnance má

závažné důsledky na výkonnost a spokojenost zaměstnanců, na jejich stabilizaci v organizaci, a proto není žádoucí, aby byl tento proces ponechán živelnému průběhu, ale je důležité jej usměrňovat a cíleně řídit. Řízení adaptačního procesu se zabývá dvěma aspekty, prvním z nich je aspekt zaměstnance, kdy je věnována pozornost rozvoji osobnosti, uspokojování jeho potřeb a požadavků a v neposlední řadě také pracovní spokojenosti. Druhým aspektem se pak rozumí organizace, sem patří zvládání pracovních činností, ztotožnění se s prací, týmem, pracovní skupinou a celou organizací (Horváthová et al., 2014).

Hlavní cíle řízení adaptačního procesu dle Bedrnová et al. (2007) se zakládají na tom, aby zaměstnanec:

- zvládl pracovní požadavky na něj kladené, co nejlépe a v co nejkratším čase,
- měl perspektivu dále se vzdělávat a odborně i kariérně růst,
- patřičně se zapojil do kolektivu, mezilidských vztahů v organizaci a do celkového sociálního systému organizace.

Klíčovým cílem řízení adaptačního procesu z pohledu organizace je především snižování nákladů a zefektivnění práce a stability pracovních týmů.

#### **3.4.4 Orientační balíček**

První fázi adaptace, a to sdělení nejdůležitějších informací slovem i písmem mají na starosti personalisté. Aby byly první kroky adaptace podpořeny, využívá se tzv. orientačních balíčků. Tento balíček je souhrnem obecných informací, informací, které se týkají pracovních útvarů či oddělení a další informace o konkrétním pracovním místě. Jde tedy o jakousi příručku, kterou má zaměstnanec k dispozici s informacemi, které potřebuje znát. V závislosti na pracovním místě se obsah orientačního balíčku může lišit. Pokud organizace tento balíček vytvoří, snižuje tak riziko, že nově příchozímu zaměstnanci neposkytne některé důležité informace. Informace v orientačním balíčku zahrnují základní charakteristiky organizace, jako například historii, organizační strukturu, vnitropodnikové směrnice a pravidla, politiku atd. Dále také pracovní podmínky, systém odměňování, informace o možnostech vzdělávání, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, stravování, kodex organizace apod. Balíček zahrnuje informace i dokumenty, kterými mohou být například:

- charakteristika pracovního místa,
- pracovní podmínky,
- politika řízení lidských zdrojů a odměňování,

- vnitropodnikové předpisy, jako je organizační řád a pracovní řád,
- pravidla organizační kultury,
- etický kodex,
- možnosti stravování, sociálně hygienické podmínky práce,
- systém docházky, evidence, hlášení absence či pracovní neschopnosti,
- formuláře a jejich vzory,
- kolektivní smlouva, školení a spousta dalších (Horváthová et al., 2014).

### 3.4.5 Adaptační plán

Nový zaměstnanec může často obtížně absorbovat všechny nabyté informace. Právě z tohoto důvodu by měla být adaptace rozdělena na delší časové období než na pouhé jednorázové školení. Není také vhodné zaměřit se pouze na jednu formu sdělování informací, ale mělo by být dosaženo souladu písemného i ústního sdělení. V důsledku jde tedy o to, aby byl tento proces důkladně naplánován a realizován formou vhodných metod, a to vzhledem k povaze pracovního místa a hlavně s přihlédnutím na osobnost zaměstnance (Koubek, 2008).

Efektivní formou jak řídit začleňování nového zaměstnance je sestavení individuálního adaptačního plánu, jež je stanoven ze zásadních kroků procesu adaptace v časové souslednosti.

Plán adaptace by měl obsahovat kroky, které se týkají adaptace na úrovni organizace a jsou platné pro všechna pracovní místa v organizaci, dále aktivity pro zaměstnance na konkrétním pracovním místě. Součástí plánu jsou informace s jakými dokumenty a skutečnostmi by se měl zaměstnanec seznámit, jakých školení by se měl v průběhu adaptace zúčastnit a na jakých organizačních útvarech by se měl zapracovat např. formou metody rotace. Dále jsou zde stanoveny hlavní body kontrolní body procesu adaptace, ve většině případů jde o pohovory s přímým nadřízeným či s personalistou (Horváthová et al., 2014).

Součástí adaptačního plánu je i časový plán, který přesně popisuje, kdy je nutno absolvovat jakou aktivitu.

Adaptační plán tedy představuje souhrn standardizovaných opatření, které slouží k podpoře pracovní, ale také sociální adaptace nově příchozích zaměstnanců (Kovács, 2014).

### **3.4.6 Metody adaptace**

Během tohoto plánu či programu jsou často využívány metody, které jsou využívány ke vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem však k jejich zaměření jsou tyto metody považovány za vhodný nástroj pro zapracování nově příchozích zaměstnanců do organizace (Kovács, 2014).

#### **Rotace práce**

Rotace práce či rotace na pracovišti se řadí mezi jednu z neefektivnějších metod, prostřednictvím které má zaměstnanec nejlepší možnost seznámit se s organizací jako celkem, ale především s činnostmi jednotlivých oddělení, kde získá přehled o vazbách mezi nimi. Zaměstnanec je vždy po určité období zařazen na jednotlivá oddělení a je postupně seznamován s jejich činnostmi, často je cíleně pověřen nejrozličnějšími úkoly, aby získal komplexní přehled o pracovních postupech. Tímto způsobem je zároveň zvyšována zaměstnancova pracovní flexibilita.

#### **Mentoring**

Zaměstnanci, který právě nastoupil do organizace je přidělen mentor, garant či patron. Má za úkol pomáhat novému zaměstnanci po odborné stránce, ale také mu pomáhá usnadnit orientaci v novém prostředí pracovního týmu, ale i celé organizace (Horváthová et al., 2014).

#### **Instruktaž**

Instruktaž při výkonu práce představuje jednorázový způsob zaučení nového zaměstnance, který je přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci. Tento zkušenější zaměstnanec mu předvede pracovní postup a nový zaměstnanec jej pozoruje a tím si osvojuje postup.

#### **Koučování**

Novému zaměstnanci jsou pomocí školitele či nadřízeného vysvětleny všechny nezbytné náležitosti. Nadřízený dále instruuje, sděluje výtky a pravidelně kontroluje výkon zaměstnance.

#### **Counselling**

Tato metoda vyjadřuje vzájemné působení a ovlivňování zaučujícího se zaměstnance a zaučovatele. Zaměstnanec, jež se vzdělává, následně předkládá svoje návrhy a poté dochází k výměně zpětných vazeb.

## **Asistence**

Asistování patří mezi tradiční metody a je založena na tom, že nový zaměstnanec je přiřazen zkušenějšímu zaměstnanci jako asistent. Má za úkol pomáhat při plnění úkolů, učit se pracovním postům a postupně se osamostatňovat, až do okamžiku, kdy je schopný vykonávat práci či řešit úkoly samostatně.

## **Pověření úkolem**

Pověření úkolem je součástí metody asistování a představuje jeho finální fázi. Zaměstnanci je školitelem přiřazen úkol, který musí za vhodně vytvořených podmínek řešit. Jeho kroky jsou sledovány, usměrňovány a v závěru také hodnoceny.

## **Pracovní porady**

Na pracovních poradách si zaměstnanci vyměňují svoje zkušenosti, prezentují názory, popř. se seznamují s fakty a problémy, jež se týkají pracovních záležitostí (Kovács, 2014).

Součástí procesu adaptace je soustavné hodnocení nově příchozího zaměstnance. Hodnocení zaměstnance ze strany manažera se dělí na formální a neformální.

**Formální hodnocení** probíhá na konci adaptačního programu nebo zkušební doby. Manažer má příležitost shrnout a diskutovat s novým zaměstnancem průběh i výsledky adaptace, dále manažer zpracuje podklady, které slouží k uzavření dohody o pracovním výkonu v dalším období.

**Neformální hodnocení** probíhá dle potřeby během adaptačního programu, kdy je nově příchozí zaměstnanec pod vedením manažera nebo vedoucího zaměstnance, aby bylo dosaženo dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. To vede k včasnému odhalení problémů při výkonu práce a stanovení možností nápravy (Šikýř, 2012).

### **3.4.7 Odpovědnost za průběh adaptace**

Za adaptaci nově příchozího zaměstnance nese odpovědnost přímý nadřízený, personalisté nebo reprezentanti personálního útvaru, mentor a dále zaměstnanci, kteří vstupují do procesu začlenění nového zaměstnance. Avšak lze říci, že závěrečný či rozhodující podíl na praktické části začlenění mají přímí vedoucí adaptovaného zaměstnance. Úkolem přímého nadřízeného je vést, řídit a kontrolovat adaptaci zaměstnance, a to především ve sféře



organizačního útvaru a pracovního místa, kam byl zaměstnanec zařazen. Nadřízený zároveň zaměstnance podporuje, řeší problémy, kontroluje a v závěru vyhodnocuje průběh adaptace.

Personalisté jsou pak odpovědní za zpracování koncepce adaptace, obsah a časový plán pro konkrétní druhy pracovních míst. Podílí se také na zpracování a vytvoření souboru materiálů, které jsou podporou pro adaptaci, řídí a koordinují proces začleňování a v neposlední řadě proškolují vedoucí zaměstnance. Dále spolupracují s přímými nadřízenými a specifikují plány adaptace pro jednotlivé zaměstnance. Podstatnou roli v procesu adaptace plní také mentor nebo garant, který radí, pomáhá či zaškoluje nového zaměstnance (Horváthová et al., 2014).

## 4 Charakteristika organizace

Pro zpracování praktické části diplomové práce byla zvolena společnost OKIN Business Process Services (dále jen „OKIN BPS“). V této kapitole je nejprve představena společnost OKIN BPS a následně charakterizovány systémy výběru a adaptace zaměstnanců v této společnosti.

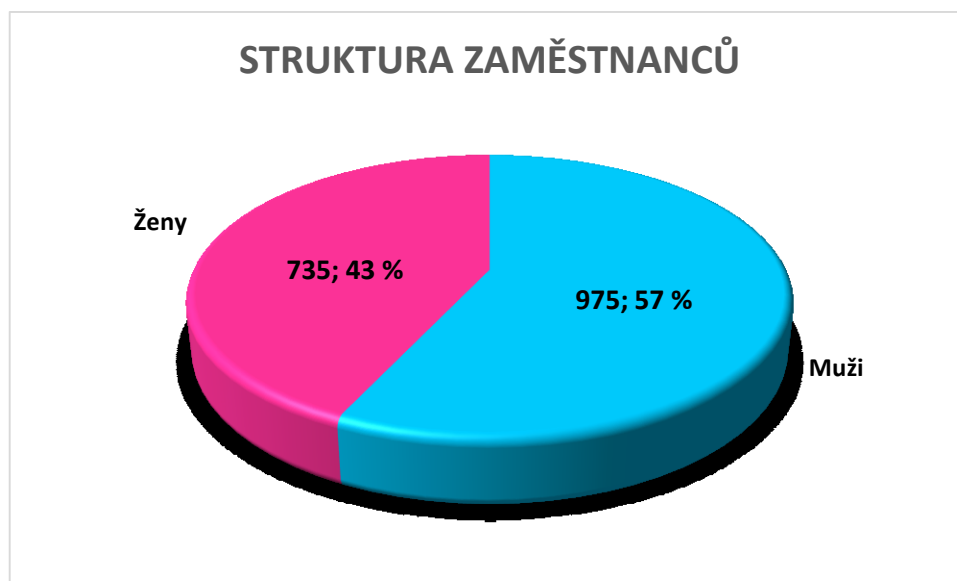
### 4.1 O organizaci

Organizace OKIN BPS je součástí společnosti OKIN GROUP, a. s. Skupina OKIN pak zastřešuje dvě značky, a to OKIN BPS, zajišťující komplexní služby v oblasti dodávek podnikových procesů a OKIN FACILITY, specializující se na poskytování integrovaného facility managementu.

OKIN BPS je multikulturní dynamicky rostoucí organizace, specializující se na poskytování podnikových procesů a služeb, a to v rámci celosvětového působení. Cílem zaměstnanců organizace je zlepšit obchodní výkon svých klientů, zrychlit realizační časy a zvýšit zákaznickou spokojenost. Při spolupráci s klienty je kladen velký důraz na vzájemnou důvěru, transparentnost a otevřenost.

V současné době je v organizaci zaměstnáno 1 710 zaměstnanců z toho 43% žen tj. 735 zaměstnanců a 57% mužů, tj. 975 zaměstnanců viz Graf 4.1.

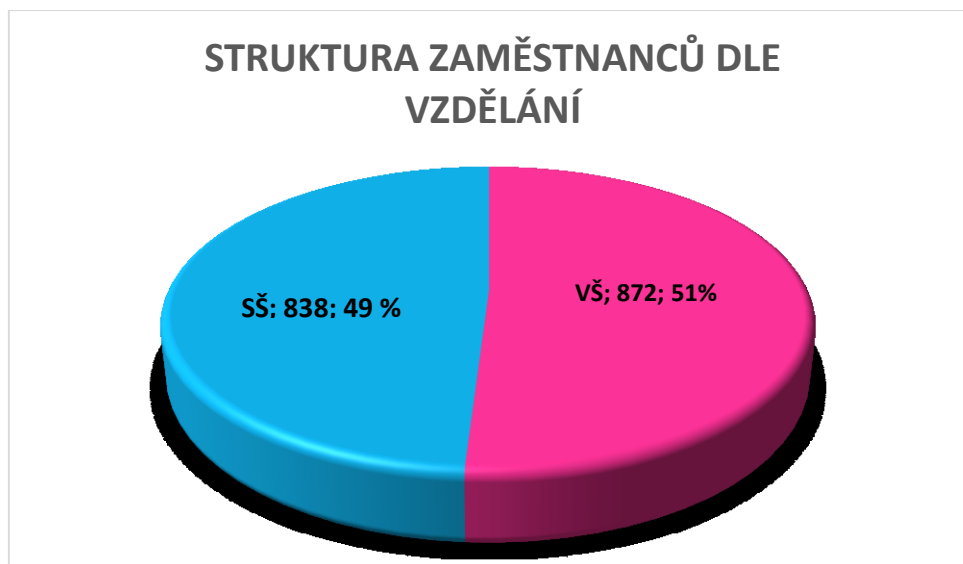
**Graf 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Z celkového počtu 1 710 zaměstnanců je 49% středoškolsky vzdělaných (SŠ) zaměstnanců, tj. 838 zaměstnanců a 51% vysokoškolsky vzdělaných (VŠ) zaměstnanců, tj. 872 zaměstnanců viz Graf 4.2.

**Graf 4.2 Struktura zaměstnanců dle vzdělání**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Služby jsou poskytovány do celého světa ze dvou ostravských a jednoho pražského centra. Záběr dodávaných služeb zahrnuje celý životní cyklus dodávky, od podpory prodeje, technologického návrhu řešení, plánování páteřních sítí a konzultační činnosti, přes ověřování, zpracování a kompletaci objednávek, projektové řízení či nastavování a programování koncových zařízení až po služby zákaznické, administrativní a technické podpory. Zákazníci jsou standardně podporováni v šesti základních světových jazycích (angličtina, němčina, francouzština, italština a španělština) a dle aktuálních požadavků v rámci Evropy, Blízkého východu a Afriky i v některých dalších.

Vedení organizace klade důraz na své zaměstnance, neboť právě lidé představují klíč úspěchu této organizace. Opakovaně je vyzdvihován zájem o klienta, důslednost a profesionalita. Reprezentanty organizace jsou pak vyhledávány a rozvíjeny talenty, pro něž je důležitý odpovědný přístup k práci a ochota učit se novým věcem, než současným znalostem a zkušenostem.

## **Vize**

„Být nejproduktivnější servisní organizací na světě, což je podpořeno striktním dodržováním našich firemních hodnot a obchodní filozofie.“

## **Mise**

„Vytvářet pro naše klienty a jejich klienty výjimečnou přidanou hodnotu díky nepřetržitému poskytování špičkové úrovně služeb.“

„Vytvářet stabilní, bezpečné a hodnotné prostředí pro naše zaměstnance a umožnit jim tak profesně růst a vyvíjet se.“

„Být výnosnou a úspěšnou firmou.“

## **Hodnoty organizace**

- Odvaha.
- Zodpovědnost.
- Respekt.
- Nadšení.
- Tvořivost.

## **Služby organizace OKIN BPS**

Největší pozornost je věnována třem základním pilířům, jakožto třem bolestivým místům většiny současných podniků. Tyto tři pilíře sestávají z podpory prodeje a obchodu, projektového řízení a koordinace dodávek, technické a zákaznické podpory.

Cílem podpory prodeje a obchodu je zvýšit obchodní výkonové ukazatele. Obchodním zástupcům a prodejcům je poskytnuta pomoc v podobě vzdálené podpory, díky které mohou trávit více času prodejem a uzavíráním obchodních případů, a to jednoduše a rychle.

Prostřednictvím projektového řízení a koordinace dodávek nových služeb jménem klientů je umožněno dokončit a fakturovat za služby v kratším čase.

Technická a zákaznická podpora vede k vyšší spokojenosti zákazníků a napomáhá tak k ochraně výnosů (retence), dalšímu zvyšování prodeje (cross-sale, up-sale) a v neposlední řadě také k pozitivnímu šíření povědomí o firemní značce.

## **Charakteristika HR oddělení**

Hlavním úkolem HR oddělení a jejich zaměstnanců je poskytování sdílených služeb. HR oddělení tedy není výhradně pro divizi OKIN BPS, ale v určitých situacích lze tyto služby poskytnout jakémukoliv oddělení společnosti OKIN Group. Na HR oddělení je zaměstnáno 26 zaměstnanců. Na oddělení je několik vedoucích pozic jako např. ředitelka HR, recruitment marketing specialist, manažer odměňování a benefitů, manažer tréninku a vzdělávání, manažer HR Business partnerů a manažer náborového oddělení. Pod těmito vedoucími zaměstnanci jsou zaměstnáni další zaměstnanci, jako jsou recruteři, lektori a pracovníci podílející se na chodu HR oddělení.

## **Zaměstnanci**

Jelikož jsou zaměstnanci hlavním stavebním kamenem každé organizace, tak i organizace OKIN BPS, klade na tuto složku velký důraz. Zaměstnancům je věnována velká pozornost, a to převážně při zkvalitňování jejich jazykové úrovně, jde-li o situaci vyžadovanou businesssem. Jde o zlepšení úrovně komunikace v souvislosti s vykonávanou prací, jedná-li se právě o situaci vyžadovanou provozem, nabízí pak organizace svým zaměstnancům jazykové kurzy až na 14 jazyků, kterými jsou např. angličtina, němčina, španělština, francouzština a italština.

V posledních letech je postupně v organizaci zaváděn tzv. cafeteria systém, kdy jde o systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Současně zaměstnanci organizace mají možnost čerpat z následujících benefitů jako je penzijní připojištění, stravenky, které jsou vytvořeny dle vlastního systému, dále mohou využít jeden týden dovolené navíc, další vzdělávání a certifikace, která jsou hrazena organizací.

## **5 Popis a analýza systémů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V následující kapitole je popsán proces výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BPS a také procesy, které s touto problematikou úzce souvisejí. Následně je v této kapitole vyhodnoceno dotazníkové šetření a jeho shrnutí s možnými návrhy a doporučeními. Informace o současném stavu těchto procesů byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistou a trenérem přes adaptaci a dále z dotazníkového šetření.

### **5.1 Získávání zaměstnanců**

Organizace OKIN BPS je velkou organizací, kde jsou pro získávání zaměstnanců vytvářeny nové pracovní pozice, ale zároveň jsou obsazovány pozice, které jsou volné např. z důvodu odchodů na mateřskou dovolenou. Za rok 2015 bylo přijato 12 000 životopisů, v organizaci bylo zaměstnáno více než 1 000 nových zaměstnanců na cca 850 nových pracovních míst. Pro vytváření nových pracovních míst je využíváno investičních pobídek. Po vytvoření nových pracovních míst financovaných právě ze zmiňovaných investičních pobídek je nutná udržitelnost nově vytvořených pracovních míst, alespoň po dobu 3 let.

Pokud jsou v organizaci obsazovány volné pracovní pozice, jsou prvotně obsazovány z interních zdrojů, kdy interní přesuny představují zhruba 30 %. Nepodaří-li se volnou pracovní pozici obsadit z interních zdrojů je následně přistoupeno k využití zdrojů externích. Obsazování pracovních pozic se liší projekt od projektu. Nejčastěji jsou obsazovány technické pozice.

#### **Interní zdroje**

Jsou-li zaměstnanci čerpáni z interních zdrojů, je k tomu využíváno hned několika nástrojů. HR OKIN news, jsou informační noviny, ve kterých jsou informace o týmech, odděleních a aktivitách organizace, mimo jiné jsou zde odkazy na sociální sítě a volné pracovní pozice, dále OKIN HR infomail, jež je zaměstnancům rozesílán každý čtvrtek. Představitelé organizace podporují své zaměstnance v doporučení nových zaměstnanců. Pokud současný zaměstnanec doporučí nového zaměstnance, který není evidován v databázi uchazečů a vydrží v organizaci po dobu tří měsíců, obdrží zaměstnanec, který zaměstnance

doporučil částku 8 000 Kč ve výjimečných případech, určených organizací, na speciální seniorní pozice až 50 000 Kč.

## **Externí zdroje**

Rozhodnou-li se představitelé organizace čerpat z vnějších zdrojů, je k tomuto účelu využíváno hned několika metod a spoluprací. Nejčastěji je využíváno pracovních serverů, jak tuzemských, tak zahraničních, jsou jimi práce.cz, profesia.sk, v Bulharsku pak tigerjobs.bg, v Chorvatsku, kde je sledována velká úspěšnost, se jedná o mojposao.hr, pro seniorní pozice je využíváno personálních agentur, a to pouze v omezené míře. Dále je využíváno multilingualvacancies.cz, což je server, který umožňuje vyhledávat uchazeče z celého světa, kteří mluví anglicky a k tomu dalším jedním nebo více jazyky.

Dalším zdrojem pro získávání zaměstnanců jsou sociální sítě. Organizace využívá sociálních sítí, jako jsou LinkedIn, Facebook, velmi omezeně Twitter a v posledních letech bylo rozšířeno využívání aplikace Instagram, které je využíván k interní komunikaci a sdílení fotografií.

V současné době je velmi rozšířená spolupráce se středními a vysokými školami. Jedná se cca o 10 středních škol nejen z Ostravy, Opavy, Frýdku – Místku, ale také z Orlové, Bruntálu či Rožnova pod Radhoštěm. V Ostravě jsou to tyto střední školy – Střední průmyslová škola elektrotechniky a informatiky (Kratohvílova), Střední škola teleinformatiky (Ostrava – Poruba) a Matiční gymnázium Ostrava. V Opavě pak Střední škola průmyslová a umělecká. Dále Gymnázium a Obchodní akademie, Orlová, kde každoročně probíhá simulace Assessment Centra na nečisto. Dále probíhá testování studentů z anglického jazyka a síťové techniky, kdy případný výsledek mohou studenti obdržet v elektronické podobě a zjistit tak svoji úspěšnost.

Velmi hojná je také spolupráce s vysokými školami, mezi které patří Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, fakulta elektrotechniky a informatiky, ekonomická fakulta, dále Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Slezská univerzita v Opavě a Ostravská univerzita v Ostravě. Zaměstnanci společnosti OKIN BPS také spolupracují s různými studentskými organizacemi jako je Stavovská unie studentů, Iaeste a Aisec.

V neposlední řadě je také podporováno členství organizace v Nestlé – organizace pro mladé, což představuje podporu účasti mladých studentů vysokých škol na nejrůznějších projektech a stážích. Organizace OKIN Group (její divize BPS) patří mezi členy sdružení ABSL, která pořádá kariérní týden, umožňuje účast na exkurzích apod.

V roce 2015 se zástupci organizace zúčastnili mezinárodních veletrhů práce v Portugalsku, Německu, Holandsku a dalších zemích západní Evropy, avšak bylo zjištěno, že tyto veletrhy nejsou pro organizaci příliš zajímavé, neboť se nedaří dostatečně motivovat zahraniční studenty k práci v Ostravě, západní Evropa zatím tedy zůstává v tomto směru podstatně pozadu oproti uchazečům z východní Evropy, kteří jsou ochotni se rychleji relokovat.

## **5.2 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců probíhá v organizaci formou dvou kolového výběrového řízení v některých případech týkajících se vysoce technických pozic je zařazeno i třetí kolo výběrového řízení.

### **Předvýběr**

Před samotným výběrem zaměstnanců je inzerováno v různých kanálech zmiňovaných v bodě 5.1, dále probíhá shromáždění a následné vyhodnocení životopisů personalistou. Na základě požadavků stanovených na danou obsazovanou pozici jsou personalistou vybráni ti nejlepší.

### **První kolo**

Po vyčlenění těch nejlepších uchazečů je prováděn telefonický screening neboli prověřování, který trvá cca 10 – 15 minut a jeho cílem je doptat se na zkušenosti a dovednosti, část telefonického rozhovoru probíhá v anglickém jazyce a vede jej personalista, důvodem je fyzické ověření komunikace v anglickém jazyce. Následně je uchazečům zaslán jazykový test v anglickém jazyce, v případě, že se jedná o pozici juniorní technickou je zařazen také oborový test. Uchazeč vyplní elektronickou formou dotazníku, po zaznamenání odpovědí je následně automaticky vyhodnocen a personalista na základě těchto výsledků přistoupí k dalším krokům.

Následně probíhá první kolo pohovoru s personalistou nebo se přistupuje k Assessment Centru, což může být krokem před pohovorem s personalistou pro upřesnění kvality uchazeče, což závisí na pozici, která je obsazována.

AC je vykonáváno pro juniorní technické a administrativní pozice a probíhá každý týden. Jedná se o interní AC, které probíhá v organizaci v zasedací místnosti a pořádají jej zástupci organizace. AC se účastní většinou 10 – 20 uchazečů a trvá celé dopoledne. Cílem je



eliminovat ty nejhorší, ostatní poté zůstávají a vykonávají další úkoly a cvičení. Po skončení AC dostávají ti nejlepší uchazeči zpětnou vazbu do dvou dní od ukončení AC, ostatní poté do jednoho týdne.

Jsou-li obsazovány seniorní pozice pouze interními zaměstnanci je využíváno Development Centre (DC).

### **Druhé kolo**

V rámci druhého kola výběrového řízení probíhá pohovor s teamleaderem. Zpravidla jde o budoucího přímého nadřízeného, pokud je uchazeč pro teamleadera zajímavý, je následně učiněna nabídka zaměstnání a uchazeč dále pokračuje na administrativní část HR oddělení. Pohovor probíhá osobně v Ostravě či v Praze, případně přes Skype. Pohovor má strukturovanou formu, kdy je prvně představena organizace a kandidát, následně je prováděno testování kandidáta na jeho technické dovednosti včetně produktů potřebných pro výkon práce na dané pozici. Pohovoru se účastní teamleader, personalista a osoba zodpovědná za přezkoušení z jazykové odbornosti v jiném než anglickém jazyce. Jedná-li se o výběrový pohovor na technickou pozici, je přizván odborník v dané oblasti a také liniový manažer ze strany zákazníka.

### **Třetí kolo**

Do výběrového řízení organizace je často zařazeno i třetí kolo, které se týká především vysoce technických a seniorních technických pozic. Toto kolo je tvořeno simulačními situacemi, kdy uchazeč na dálku ovládá uměle vytvořený server, jsou sledovány jeho reakce na vzniklé a krizové situace. Tyto simulace většinou probíhají 1 – 2 hod a jsou přítomni zástupci organizace OKIN BPS, většinou teamleader, a zástupci ze strany zákazníka. Uchazeč po ukončení třetího kola následně dostává zpětnou vazbu od teamleadera i zástupce zákazníka.

### **Požadované dokumenty**

Stěžejním dokumentem pro zařazení uchazeče do výběrového řízení je životopis. Životopis by měl mít fotografii, avšak není na to kladen důraz. Je-li uchazeč úspěšný, jsou nadále kromě životopisu vyžadovány další dokumenty potřebné k evidenci. Mezi tyto dokumenty patří výpis z rejstříku trestu, dokument o nejvyšším dosaženém vzdělání, a také výpis z rejstříku trestu tzv. background check, ze všech zemí, ve kterých uchazeč pobýval déle než 3 měsíce, pokud tento výpis nedodá, měl by dát svolení k tomu, aby si tyto

skutečnosti zástupci organizace mohli sami ověřit. Pro tyto účely je využíváno, zástupci organizace, spolupráce s OFAC – Office of Foreign Assets Control, neboli Úřad pro kontrolu zahraničních aktiv, kde jsou ověřovány finanční delikty v rámci USA, toto ověření trvá od jednoho do dvou měsíců. Dalším požadovaným dokumentem je vyplnění vstupního dotazníku, který je vyplňován v den nástupu.

### **5.2.1 Úspěšnost výběru zaměstnanců**

Úspěšnost výběrového řízení je stanovena na 10 %. V případě, že je 10% úspěšnost mezi přijatými CV a nástupy do zaměstnání je považováno výběrového řízení za úspěšné. V posledních letech se tato úspěšnost pohybovala okolo 11 %, tzn. každý devátý uchazeč, uspěl.

## **5.3 Rozhodnutí o přijetí**

Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí je rozesíláno všem uchazečům o zaměstnání, a to v elektronické podobě formou e-mailu. Velmi dobrým uchazečům je rozhodnutí doručeno do dvou pracovních dnů a ostatním uchazečům nejpozději do jednoho týdne. Uchazeč na tento e-mail musí odpovědět s vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s přijetím nabídky zaměstnání.

V den podpisu smlouvy pak probíhají veškeré nástupní formality, především je nutné získat svolení k prověření uchazeče. Poté následuje vstupní lékařská prohlídka u smluvního lékaře, je-li nutné potvrzení o způsobilosti řídit motorová vozidla, tak je nutné toto potvrzení doručit. Po prohlídce u lékaře se uchazeč vrací zpět do organizace, kde je podepsána pracovní smlouva, vyplněn vstupní dotazník a sepsána dohoda o mlčenlivosti.

Zástupci organizace se při rozhodování o přijetí či nepřijetí řídí interní směrnici, manuály pro zaměstnance apod.

## **5.4 Náklady na výběrové řízení**

Náklady na výběrové řízení jsou v organizaci OKIN BPS poctivě sledovány a propočítány na jednu osobu. Náklady jsou sledovány vzhledem k finanční i časové náročnosti. Časová náročnost na výběrové řízení, a to od podání inzerátu až k samotnému přijetí zaměstnance, zabere zodpovědnému zaměstnanci 28 – 30 hod. Finanční náročnost pak představuje cca 3.000 Kč / osoba, a to dle pozice, částky tedy může být i vyšší. Do této

finanční náročnosti však není zahrnuta cena za tzv. background check, která představuje částku 20.000 – 40.000 Kč / osoba.

Do nákladů na výběrové řízení nejsou zahrnuty odměny mentorů, neboť mentoři zatím nejsou odměňováni za funkci mentora, ale do budoucna je tato odměna plánovaná.

## **5.5 Adaptace zaměstnanců**

Proces adaptace zaměstnanců následuje po úspěšném výběrovém řízení, v rámci kterého je vybrán vhodný uchazeč, jež přijme nabídku zaměstnání a je následně přijat. Adaptace nového zaměstnance ve vybrané organizaci začíná po podepsání pracovní smlouvy, a to prvním dnem nástupu nově příchozího zaměstnance do zaměstnání. Proces adaptace probíhá v organizaci od deseti dní do jednoho měsíce a liší se role od role. Nový zaměstnanec po nástupu neobdrží individuální adaptační plán s přesně stanovenými kroky procesu adaptace v časové souslednosti např. v tištěné podobě, avšak úkoly a postupy získává v průběhu adaptace.

První den adaptace většinou probíhá mimo organizaci např. v hotelu, neboť se ho účastní všichni nově příchozí zaměstnanci z různých oddělení, většinou se jedná o cca 40 – 50 lidí. Tento první den má specifický název „HR IDUCTION“ neboli uvedení nováčků do organizace. Induction zahrnuje úvod do základních pravidel organizace, informace týkající se docházky, security, personálního oddělení, organizační korespondence (e-mail), obsahuje také školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a v neposlední řadě každý nový zaměstnanec obdrží manuál pro zaměstnance (informační balíček), který je také dostupný na intranetu organizace a obsahuje další potřebné odkazy.

Druhý den procesu adaptace následuje rozdělení nových zaměstnanců do týmů, jež mají na starosti buďto teamleadři nebo trenéři. Dále pak probíhá seznámení s pracovním kolektivem, převážně pak s lidmi, s kterými nový zaměstnanec bude spolupracovat. V tento den probíhá také školení na role, což znamená seznámení zaměstnance s tím, jakou roli bude v organizaci zastávat. Druhý den má také svůj specifický název, a to „DATA BASICS“ neboli základní údaje, kdy hlavní náplní je uvedení zaměstnanců do obecného přehledu.

Zodpovědnost za průběh adaptace mají teamleadři, trenéři a mentoři. Během adaptace nejsou stanoveny pravidelné konzultace adaptovaného zaměstnance a zodpovědného pracovníka, většinou mentora, avšak mentor je k dispozici pro nové zaměstnance denně, kdykoliv kdy zaměstnanec potřebuje. V průběhu adaptace není sledována spokojenost

teamleadera se zaměstnanci, avšak je hodnocena na konci adaptačního procesu. Pro tento účel je vytvořený formulář vyhodnocení adaptačního programu viz Příloha 1.

V rámci procesu adaptace mají nově příchozí zaměstnanci možnost dobrovolně se přihlásit na opakování znalostí z již konaných školení, osvojení si nových dovedností a dále získání příkladů z praxe.

### 5.5.1 Metody adaptace

Zástupci organizace OKIN BPS využívají několik metod adaptace, které jsou vzájemně kombinovány a využívány dle potřeby pracovní pozice.

**Mentoring** v organizaci OKIN BPS probíhá tak, že je nový zaměstnanec seznámen s teoretickou i praktickou částí náplně práce, a to pod vedením mentorů či trenérů. Následně je pak mentoring praktikován v rámci jednotlivých reálných projektů pro zákazníka. S tím také souvisí další metoda využívána v organizaci, a to **pověření úkolem**, kdy nový zaměstnanec hned zpočátku dostává na starost projekt, za který nese odpovědnost. Je-li projekt jednoduchý, je v plné kompetenci nového zaměstnance. Je-li projekt náročnější, je možné, že zaměstnanec dostane rozpracovaný projekt, kdy je seznámen s podrobnostmi a nadále jej řeší pod dohledem mentora. Další využívanou metodou, avšak dobrovolnou, je „ROTATION“ neboli rotace práce. Nejedná se však, o klasickou rotaci práce viz 3.4.6 Metody adaptace. V rámci **rotation** se mohou zaměstnanci dobrovolně přihlásit na setkání s lidmi z různých týmů, zde se seznamují s činnostmi jednotlivých týmů, navzájem si týmy představují včetně náplně práce apod. Po absolvování tohoto školení však zaměstnanci nemohou vykonávat práci v jiném týmu, jde o pouhé seznámení s činnostmi ostatních týmů a kolegů.

### 5.5.2 Proces adaptace pro pozici projektový manažer

V této části je detailně popsán proces adaptace pro konkrétní pozici projektového manažera.

Doba zaškolení pro tuto pozici je cca dva týdny, neboť jsou předpokládány dřívější zkušenosti z práce v oblasti projektového řízení. Po přijetí následuje detailní popis role a rolí, se kterými se bude zaměstnanec setkávat v průběhu spolupráce se zákazníky. Následuje seznámení se základy pravidel a povinností plynoucích z této pozice. Tyto činnosti většinou probíhají první až druhý den po nástupu.

Během třetího dne probíhá tzv. komunikační školení. Náplní tohoto školení jsou informace týkající se zasílání e-mailů, a to ve smyslu, je-li někomu odeslán e-mail, není tento člověk do hodiny telefonicky urgován s žádostí o odpověď, dále komunikace na pracovišti, následně probíhají praktická cvičení, v rámci kterých probíhají tzv. fake cally neboli falešné hovory, kdy jeden zaměstnanec tajně hraje zákazníka a testuje tak znalosti a dovednosti nového zaměstnance.

Dále následují konkrétní školení na poskytované produkty a zákaznické systémy, která probíhají od čtvrtého do desátého dne adaptace. Pro zaměstnance je sestaven harmonogram s přesným rozpisem jednotlivých termínů konání školení. V průběhu těchto školení jsou vykonávány testy hodnocení získaných znalostí a dovedností, které následně vyhodnocují trenéři. Na základě těchto výsledků, dopadne-li některá testovaná oblast podprůměrně, navrhnou trenéři zopakování problematiky. Po úspěšném absolvování testu probíhají další rekapitulace a školení, týkající se řízení změn v rámci projektů, jak řešit problémy apod. Na konci této fáze, která trvá většinou od desátého do patnáctého dne adaptace, vykonávají zaměstnanci další test, fake cally a tzv. „SATISFACTION SURVEY“ neboli průzkum spokojenosti. Zaměstnanci poté vyplňují dotazník spokojenosti, týkající se tréninku, a to ve smyslu – jaké to bylo, jak byli noví zaměstnanci spokojeni s vybavením, jak rychle mentor mluví, zda to bylo srozumitelné apod.

Po patnáctém dnu adaptace, někdy může jít i o delší dobu, přechází nový zaměstnanec pod plnou zodpovědnost teamleadera. Doposud měl zaměstnanec z převážné části na starost trenér. Kromě přechodu pod vedení teamleadera má nový zaměstnanec přiřazeného mentora, a to na dobu nezbytně nutnou, v průběhu adaptace existuje možnost změny mentora, je-li to potřebné. V Tab. 5.1 je znázorněn stručný popis celého procesu adaptace.

**Tab. 5.1 Proces adaptace**

Doba trvání	Průběh / náplň adaptace
1. den	HR INDUCTION.
2. den	DATA BASICS – seznámení s kolektivem a základními informacemi.
3. den	Přehled pro danou roli. Pravidla komunikace.
4.- 10. den	Detailní školení jednotlivých řešení produktů. Práce s jednotlivými provisioning (ustanovujícími) systémy.
<b>1. TEST</b>	
11.- 14. den	Rekapitulace. Další školení (řízení změn, apod.).
<b>2. TEST + SATISFACTION SURVEY</b>	
15. den +	Přechod k mentorům a teamleaderům. Opakovací přednášky.

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## Novinka

V organizaci jsou nově zavedeny konzultace personalisty s novým zaměstnancem. Tyto konzultace probíhají po třech týdnech, kdy je nový zaměstnanec přijat do organizace. Zaměstnanec je kontaktován personalistou, který se dotazuje, jak se zaměstnanci daří, zda vše probíhá jak má apod. Toto kontaktování zaměstnance probíhá během adaptačního procesu, a to z toho důvodu, že doposud je personalista pro nově příchozího zaměstnance tou nejznámější osobou, je tedy pravděpodobné, že se personalista dozví více než teamleader, a to i negativní záležitosti.

## 5.6 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat, prostřednictvím zaměstnanců organizace OKIN BPS, současné systémy výběru a adaptace zaměstnanců a dále zkušenosti a názory zaměstnanců na tyto systémy. K tomuto účelu byl sestaven anonymní dotazník v elektronické podobě, který byl vyhotoven ve dvou verzích. První verze byla v českém jazyce, viz Příloha 2 a druhá verze v jazyce anglickém viz Příloha 3. Tento dotazník byl

rozeslán 170 zaměstnanců, kteří byli náhodně vybráni personalistou, což představuje právě 1 % ze všech zaměstnanců organizace OKIN BPS. Dotazníkové šetření bylo provedeno během měsíce března. Návratnost dotazníků byla 100%.

Dotazník byl rozdělen do tří částí, kdy první část byla zaměřena na systém výběru zaměstnanců, avšak pro doplnění informací byly zařazeny také otázky týkající se systému získávání zaměstnanců. Druhá část pak byla zaměřena na systém adaptace zaměstnanců a do třetí části dotazníku bylo zahrnuto 5 identifikačních otázek, týkajících se respondenta. U obou částí zaměřených na výběr i adaptaci zaměstnanců měli respondenti prostor vyjádřit, co by na těchto systémech změnili. Dotazník sestával z 19 otázek, vztahujících se k vlastní problematice zkoumaného problému, konkrétně z 1 otevřené otázky, 11 uzavřených otázek, 7 polouzavřených / polootevřených otázek.

Dotazník byl vyhodnocen pomocí programu Microsoft Office Excel. U všech otázek byly vyjádřeny získané informace v absolutní ( $n_i$ ) i relativní ( $f_i$ ) četnosti. Analyzované výsledky jednotlivých odpovědí byly pro přehlednost zaznamenány do tabulek a grafů, doplněné slovním komentářem. U otázek, kde to bylo smysluplné a vhodné, byl proveden detailnější rozbor odpovědí dle různých parametrů. Tyto informace byly zpracovány do kontingenčních tabulek, ve kterých byly zaznamenány jak absolutní ( $n_i$ ) tak i relativní ( $f_i$ ) četnosti odpovědí na danou otázku dle výše zmiňovaných parametrů.

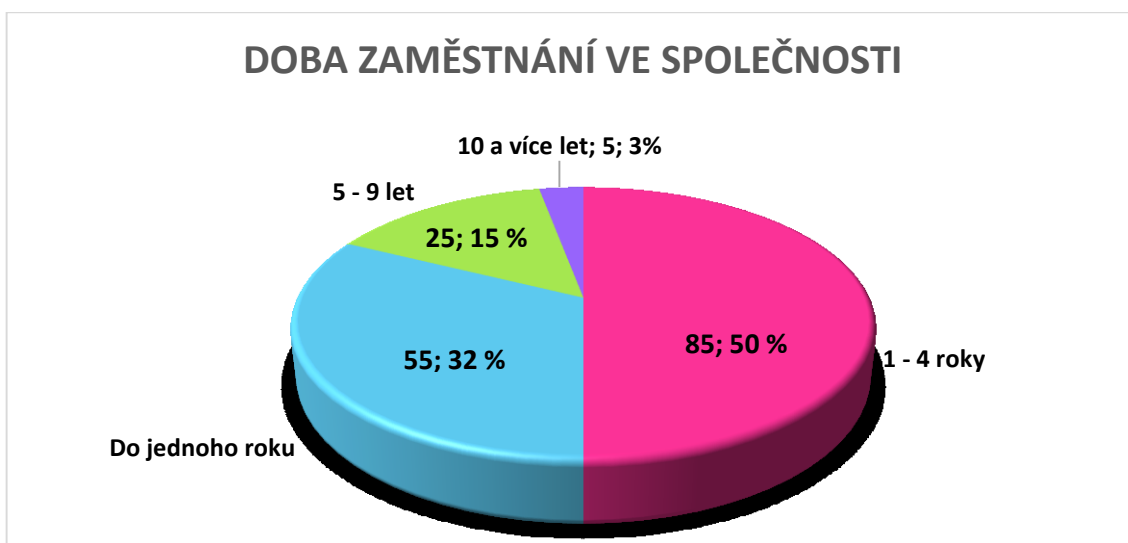
V následující části textu jsou zobrazeny a interpretovány výsledky dotazníkového šetření.

### **Struktura respondentů**

Pro charakteristiku struktury respondentů bylo využito identifikačních otázek, jejichž cílem bylo rozčlenit respondenty do kategorií dle doby, po kterou v organizaci pracují, dle nejvyššího dosaženého vzdělání, dle oddělení, dle věku a také dle pohlaví.

Graf 5.1 znázorňuje percentuálně strukturu zaměstnanců organizace OKIN BPS, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, dle délky jejich působení v organizaci. Z grafu je tedy patrné, že nejvíce respondentů tj. 50 % (85) působí v organizaci 1 – 4 roky, do jednoho roku pak 32 % (55) respondentů, 5 – 9 let 15 % (25) respondentů a 10 let a více 3 % (5) respondentů.

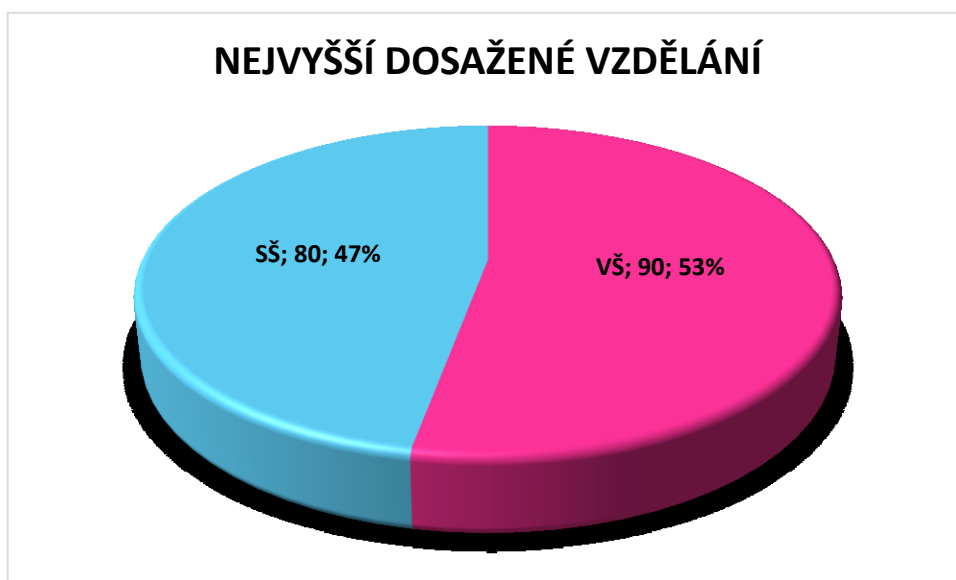
**Graf 5.1 Struktura respondentů dle délky zaměstnání v organizaci**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

V Grafu 5.2 je dále znázorněna struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Jak již bylo zmiňováno v bodě 4.1, jsou v organizaci zaměstnání především zaměstnanci s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. Z grafu je tedy zřejmé, že 53 % (90) respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání (VŠ) a 47 % (80) respondentů má ukončené středoškolské vzdělání.

**Graf 5.2 Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

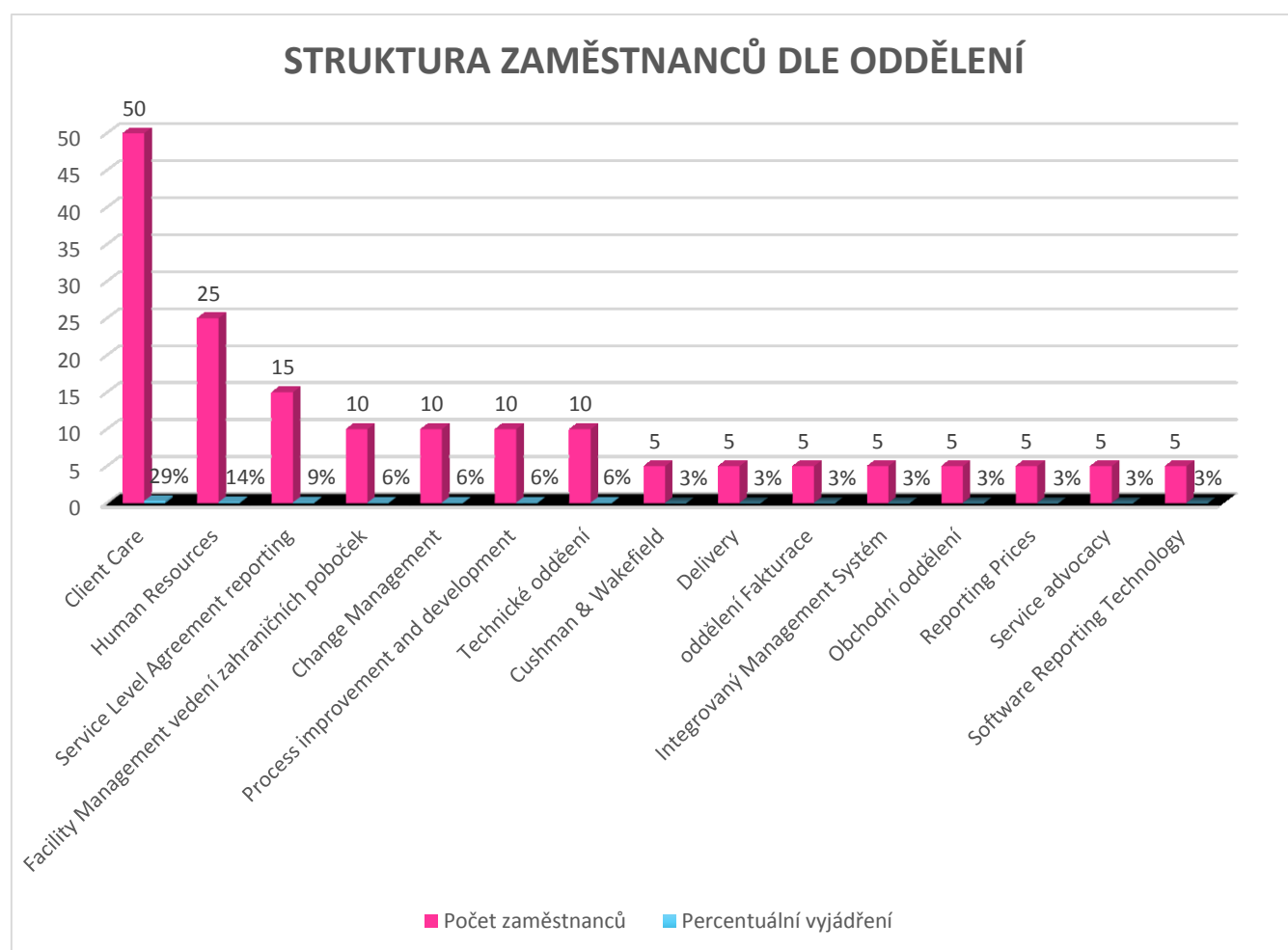


*Zdroj: Vlastní zpracování.*



V Grafu 5.3 je pak možné sledovat strukturu respondentů dle jednotlivých oddělení v organizaci. Jak je z grafu patrné, největší zastoupení v dotazníkovém šetření měli respondenti z oddělení Client Care tj. 29 % (50) respondentů, dále z oddělení Human Resources (HR) 14 % (25) respondentů, oddělení Service Level Agreement reporting (SLA) 9 % (15) respondentů. Ostatní oddělení byla zastoupena menším počtem respondentů. Mezi tato oddělení patří Facility Management vedení zahraničních poboček, Change management, Process improvement and development a oddělení Technické. Tato oddělení byla zastoupena 10 respondenty tj. 6 %. Dalšími méně zastoupenými odděleními byla oddělení Cushman&Wakefield, Delivery, oddělení Fakturace, Integrovaný Management Systém (IMS), Obchodní oddělení, Reporting Prices (REP), Service Advocacy, Software Reporting Technology (SRT). Tato oddělení pak byla zastoupena 5 respondenty tj. 3 % z celkového počtu respondentů.

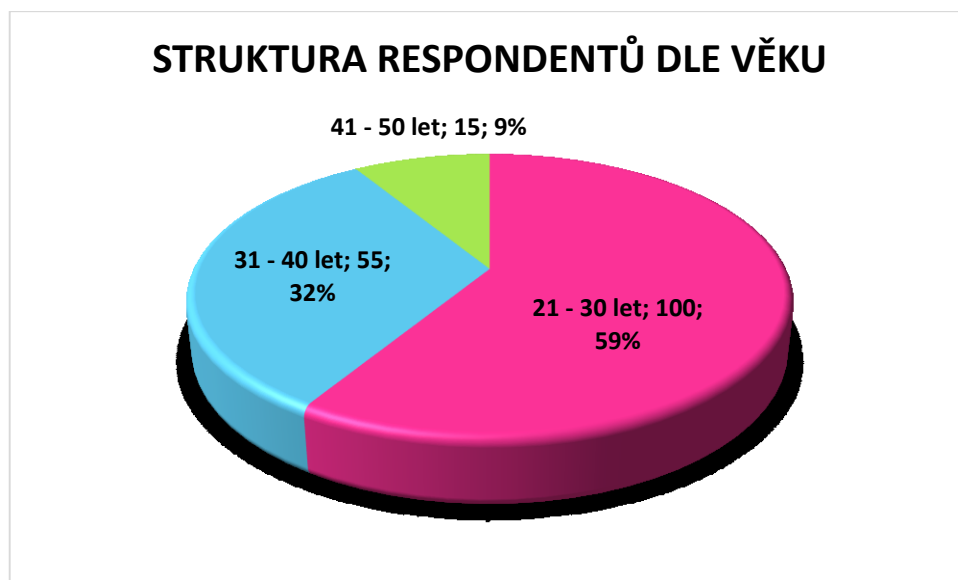
**Graf 5.3 Struktura zaměstnanců dle oddělení**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

V Grafu 5.4 je znázorněna struktura respondentů dle věkových kategorií. Jak je z grafu patrné, nejvíce respondentů 59 % (100) bylo ve věkové kategorii 21 – 30 let, dále byla zastoupena věková kategorie 31 – 40 let, a to 32 % (55) respondenty a také kategorie 41 – 50 let, 9 % (15) respondenty. Je tedy zřejmé, že je v organizaci převážně mladý kolektiv.

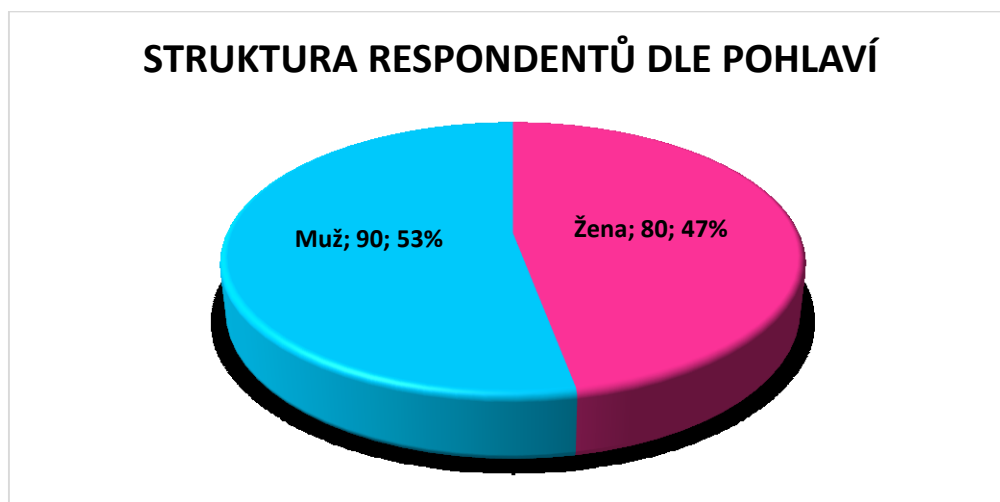
**Graf 5.4 Struktura respondentů dle věku**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Dále byla rozebrána identifikační otázka týkající se pohlaví respondentů. Jak je vidět v Grafu 5.5, nejvíce respondentů 53 % (90) bylo mužského pohlaví a 47 % (80) respondentů bylo ženského pohlaví.

**Graf 5.5 Struktura respondentů dle pohlaví**

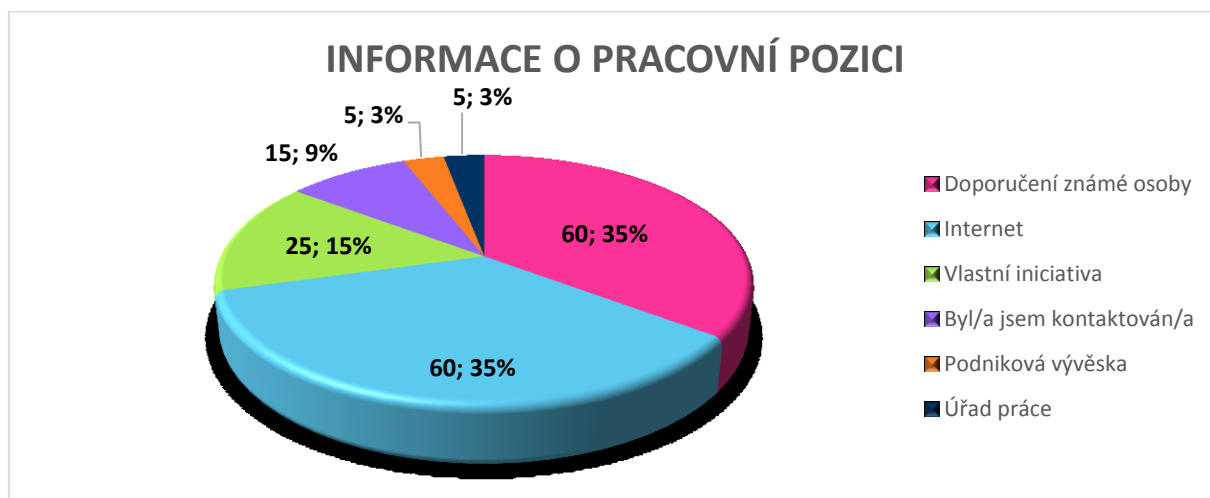


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Otázka č. 1 Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Tato otázka se váže se systémem získávání zaměstnanců. Jejím hlavním úkolem bylo zjistit, z jakých zdrojů informací respondenti čerpali informace o volné pracovní pozici ve vybrané organizaci. V Grafu 5.6 je patrné, že 35 % (60) respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo na doporučení známé osoby, jde o velmi pozitivní skutečnost, neboť jak již bylo zmíněno, v bodě 5.1 organizace ve velké míře podporuje právě tuto metodu získávání zaměstnanců. Přesto, že jde o nejméně nákladnou metodu, organizace své zaměstnance motivuje finanční odměnou. Dalším významným zdrojem informací, a to na stejné úrovni jako doporučení známé osoby, byl internet, na základě kterého se o pracovní pozici dozvědělo 35 % (60) respondentů. Další možností byla vlastní iniciativa, kterou získalo zaměstnání 15 % (25) respondentů. Možnost podnikové vývěsky a úřadu práce byla zvolena v každém případě 3 % (5) respondenty. Respondenti měli dále příležitost zvolit možnost jiné a doplnit vlastní zdroj informací, díky tomu bylo zjištěno, že 9 % (15) respondentů bylo kontaktováno zástupcem organizace.

**Graf 5.6 Zdroje informací o volné pracovní pozici**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

V Příloze 4 Tab. 5.2 je zpracována detailní analýza otázky č. 1 s ohledem na respondentův věk a oddělení, na kterém působí. Z této tabulky je patrné, že mladší generace upřednostňuje získávání informací prostřednictvím internetu a také pomocí vlastní iniciativy, starší generace zase využívají doporučení známé osoby. Vzhledem k oddělení nejvíce respondentů z oddělení Client Care čerpalo informace o volné pracovní pozici z internetu a na

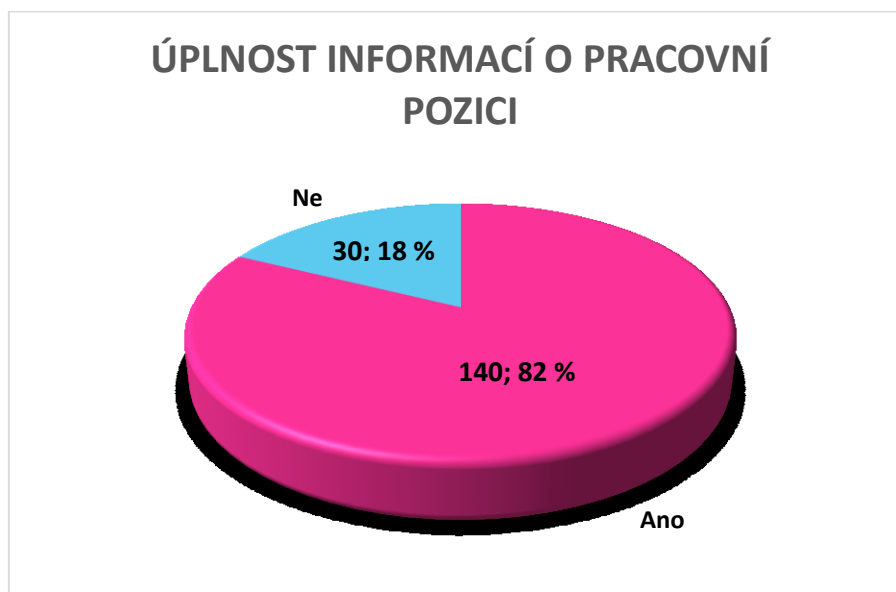
základě doporučení známé osoby. Ostatní zdroje informací byly rozptýleny mezi zbývajících oddělení.

### **Otázka č. 2 Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici úplné?**

Tato otázka se vztahovala k předchozí otázce č. 1 a týkala se úplnosti poskytnutých informací o pracovní pozici. V Grafu 5.7 je patrné, že pro 82 % (140) respondentů byly informace o nabízené pracovní pozici úplné, avšak pro 18 % (30) respondentů byly informace nedostačující.

Součástí otázky bylo také upřesnění, pro respondenty, kteří zvolili možnost „Ne“ jaké informace o pracovní pozici by doplnili. Tuto možnost doplnění však využilo pouze 15 respondentů. 53 % (8) respondentů uvedlo, že informace o pracovní pozici byly velmi všeobecné, další nejčastější odpovědí byl málo detailní popis pracovní pozice, tuto odpověď zmínilo 40 % (6) respondentů. Jako poslední bylo zmíněno, že v inzerátu bylo uvedeno staré místo výkonu práce, tuto odpověď zvolil pouze jeden uchazeč.

**Graf 5.7 Úplnost informací o pracovní pozici**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

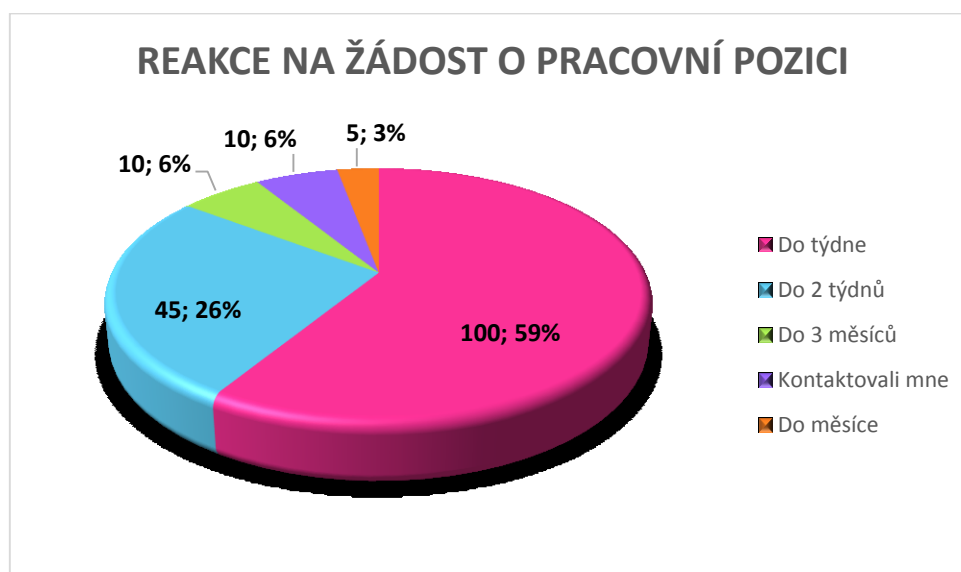
Následně byla provedena také analýza této otázky dle věku a dle oddělení, na kterém zaměstnanci působí, tudíž na jakou pozici se hlásili. Viz Příloha 4 Tab. 5.3. Z tabulky je patrné, že neúplné informace o pracovní pozici získali respondenti z oddělení Client Care a dále z oddělení Integrovaný Management Systém, Reporting Prices a Service advocacy.

### Otázka č. 3 Za jak dlouho společnost zareagovala na Vaši žádost o pracovní pozici?

Záměrem této otázky bylo zjistit, jak dlouho uchazeči o zaměstnání čekali na vyjádření organizace po podání žádosti o zaměstnání. Po rozboru této otázky bylo zjištěno, že zástupci organizace reagují velice rychle na žádosti o zaměstnání. Jak je z Grafu 5.8 patrné do jednoho týdne obdrželo vyjádření od organizace 59 % (100) respondentů, do 2 týdnů 26 % (45) respondentů a do jednoho měsíce obdrželo odpověď 3 % (5) respondentů. Další možností u této otázky byla varianta „Jiné“, kterou zvolilo 12 % (20) respondentů, kteří uvedli, že 6 % (10) respondentů bylo kontaktováno organizací a zbývajících 6% (10) respondentů obdrželo odpověď do 3 měsíců.

V Příloze 4 Tab. 5.4 je tato otázka rozebrána dle pohlaví a dle oddělení na kterém zaměstnanci působí. Tento rozbor vypovídá o tom, zda nedocházelo při selekci žádostí k diskriminaci uchazečů a také o náročnosti pozice dle oddělení. Bylo zjištěno, že nedochází k diskriminaci žádného pohlaví při selekci doručených žádostí o zaměstnání a také bylo potvrzeno, že nejčastěji jsou uchazeči vyrozuměni do jednoho týdne.

**Graf 5.8 Reakce na žádost o pracovní pozici**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

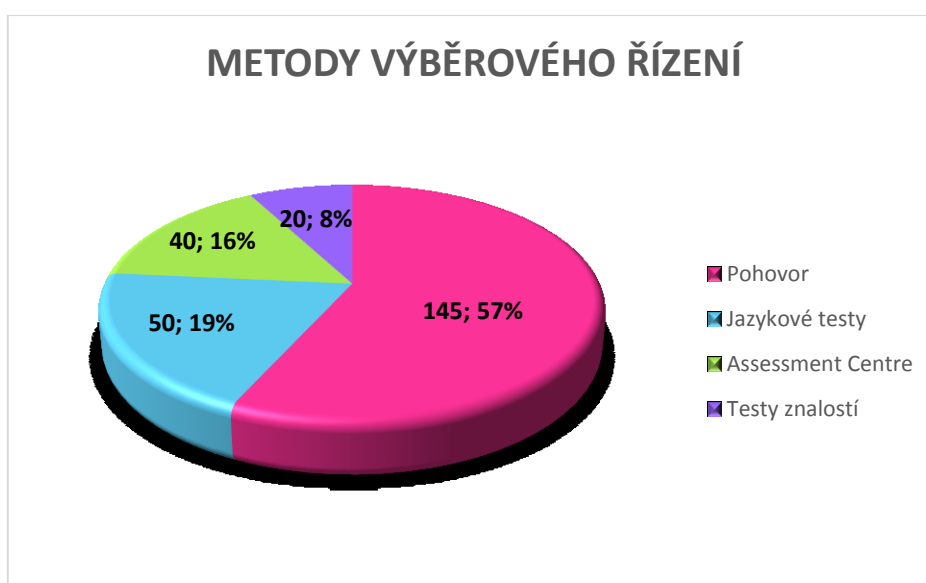
### Otázka č. 4 Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvovali?

Hlavním úkolem této otázky bylo zjistit, jakých výběrových metod se respondenti během výběrového řízení zúčastnili. Respondenti měli možnost zvolit více variant odpovědí a také zvolit možnost „Jiné“ a uvést jiné výběrové metody, kterých se zúčastnili, avšak tato možnost nebyla využita ani jedním respondentem. V Grafu 5.9 jsou zobrazeny všechny

metody výběrového řízení, které respondenti absolvovali. Nejvíce respondentů tj. 57 % (145) absolvovalo výběrový pohovor, dalších 19 % (50) respondentů absolvovalo jazykové testy. Assessment Centra se zúčastnilo 16 % (40) respondentů a testů znalostí 8 % (20) respondentů.

Důležitým aspektem pro využití určité metody výběrového řízení je také oddělení, pro které je uchazeč vybírán. Toto hledisko je zpracováno v Příloze 4 Tab. 5.5. Zde je patrné, že nejvíce výběrových metod absolvovali respondenti z oddělení Client Care, což vypovídá o tom, že reprezentanti organizace dbají na to, jaké zaměstnance pověří péčí o klienty.

**Graf 5.9 Metody výběrového řízení**

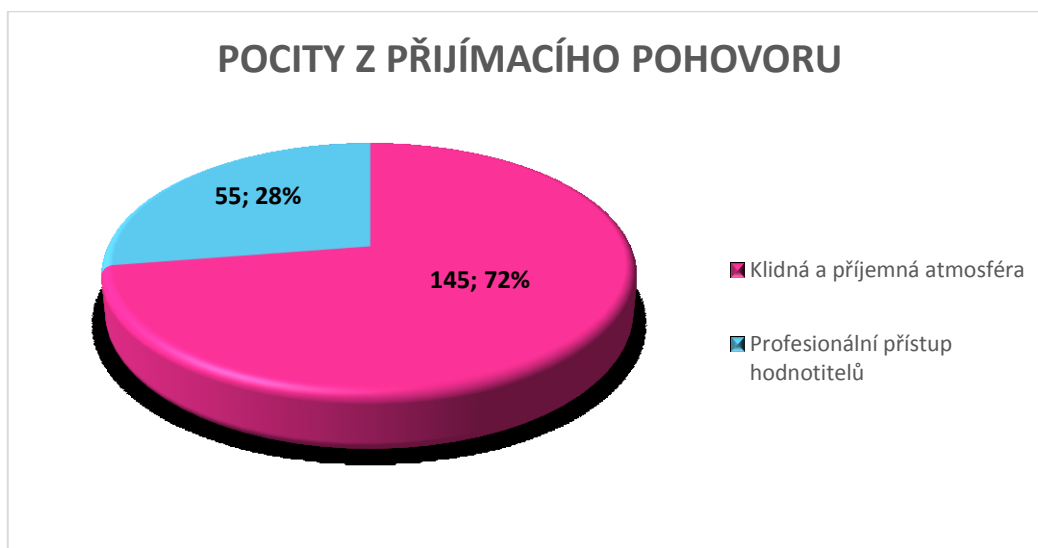


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### **Otázka č. 5 Jaké pocity ve Vás vyvolal přijímací pohovor?**

Na základě rozhovoru s personalistou, kdy bylo zjištěno, že výběrovým pohovorem prochází téměř všichni uchazeči o zaměstnání, byla zařazena otázka týkající se pocitů uchazeče z výběrového pohovoru. U této otázky měli respondenti opět možnost výběru více variant odpovědí a také možnost „Jiné“. V Grafu 5.10 je možné sledovat, že pro 72 % (145) respondentů představoval výběrový pohovor klidnou a příjemnou atmosféru. Zbývajících 28 % (55) respondentů zhodnotilo profesionální přístup hodnotitelů.

**Graf 5.10 Pocity z přijímacího pohovoru**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Otázka č. 6 Máte dojem, že Vám během pohovoru byly kladeny příliš osobní otázky?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byly uchazečům během výběrového pohovoru kladeny příliš osobní otázky. Z Grafu 5.11 je patrné, že 91 % (155) respondentů nabylo dojmu, že jim nebyly kladeny příliš osobní otázky, avšak pro 9 % (15) respondentů byly otázky během výběrového pohovoru příliš osobní. Na základě těchto výsledků byla tato otázka detailněji zpracována a rozebrána, a to s ohledem na pohlaví uchazečů o zaměstnání viz Příloha 4 Tab. 5.6. Kde je patrné, že zmiňovaných 9 % (15) respondentů byly ženy. Z toho se lze domnívat, zda se nejednalo o diskriminační otázky. Tyto domněnky však nebyly podloženy.

**Graf 5.11 Příliš osobní otázky**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### **Otázka č. 7 Vyhovovala Vám připravenost hodnotitelů při přijímacím pohovoru?**

Úkolem této otázky bylo zjistit, do jaké míry byli hodnotitelé přijímacího pohovoru připraveni, neboť příprava hodnotitelů je jednou ze stěžejních činností při výběru zaměstnanců. Připravenost hodnotitelů byla zhodnocena velice kladně, kdy všech 100 % (170) respondentů bylo spokojeno s připraveností hodnotitelů.

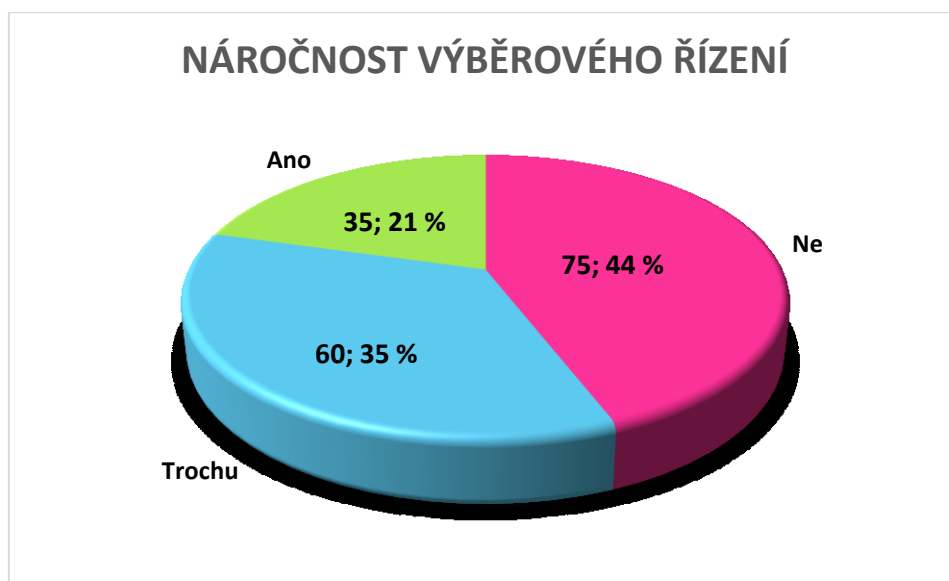
#### **Otázka č. 8 Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?**

Záměrem této otázky bylo s odstupem času zhodnotit náročnost výběrového řízení, zda tato náročnost odpovídá pozdější požadované pracovní náplni. Jak je patrné z Grafu 5.12, nebylo výběrové řízení náročné pro 44 % (75) respondentů. Odpověď „Trochu“ zvolilo 35 % (60) respondentů a pro 21 % (35) respondentů bylo výběrové řízení náročné. Výsledky této odpovědi jsou pro organizaci dobrou vizitkou, neboť určitá náročnost výběrového řízení je žádaná, aby bylo možné vybrat právě ty nejvhodnější uchazeče s těmi, pro organizaci, nejlepšími vlastnostmi a dovednostmi.

Vzhledem k vyváženosti odpovědí byla následně tato otázka rozpracována v Příloze 4, Tab. 5.7 dle věku a dle oddělení, na kterém respondenti působí. Díky tomuto šetření bylo následně zjištěno, že nejnáročnější bylo výběrové řízení pro respondenty z oddělení Client Care a ve věkové kategorii 21 – 30 let a 31 – 40 let oproti tomu pro respondenty z věkové kategorie 41 – 50 let bylo výběrové řízení trochu náročné. Z toho lze také usuzovat, že starší generace jsou zvyklé na to být připraveni a zvládat jakékoliv situace.



**Graf 5.12 Náročnost výběrového řízení**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Otázka č. 9 Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy při výběrovém řízení?**

Součástí každého výběrového řízení by měl být prostor pro dotazy ze strany uchazeče. Proto bylo cílem této otázky zjistit, zda měli dotazovaní respondenti pro tyto dotazy prostor. Všechny 170 dotazovaných respondentů zvolilo odpověď „Ano“, tedy všichni respondenti měli prostor pro své dotazy. Tato otázka byla opět rozšířena o upřesňující otázku, týkající se respondentů s odpovědí „Ano“, zda byly položené dotazy zodpovězeny dle jejich očekávání. Pro 94 % (160) respondentů tyto otázky byly zodpovězeny dle očekávání a pro 6 % (10) respondentů tyto otázky nebyly zodpovězeny dle jejich očekávání, jak je patrné z Grafu 5.13.

**Graf 5.13 Zodpovězení dotazů dle očekávání**

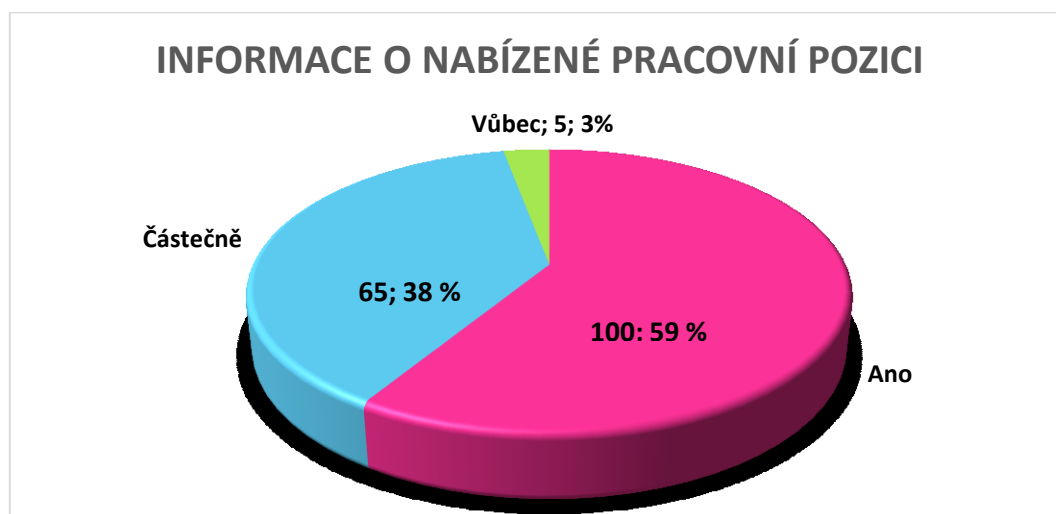


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Otázka č. 10 Poskytl Vám přijímací pohovor dostatečné informace nabízené pracovní pozici (platové podmínky, náplň práce atd.)?**

Tato otázka měla analyzovat dostatečnost poskytovaných informací při výběrovém řízení. Jak je zřejmé z Grafu 5.14 pro většinu 59 % (100) respondentů byly informace získané u přijímacího pohovoru dostatečné, 38 % (65) respondentů obdrželo pouze částečné informace a 3 % (5) respondentů nezískalo dostatečné informace o nabízené pracovní pozici. Lze tedy říci, že tato otázka v podstatě potvrzuje otázku č. 9.

**Graf 5.14 Informace o nabízené pracovní pozici**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

### Otázka č. 11 Změnili byste něco na výběrovém řízení?

Prostřednictvím této otázky mohli respondenti vyjádřit svůj názor na proces výběrového řízení. V Grafu 5.15 lze vidět, že 82 % (140) respondentů by na výběrovém řízení nic neměnilo. Zbývajících 18 % (30) respondentů by výběrové řízení změnilo. Tito respondenti, kteří by výběrové řízení změnilo, byli vyzváni, aby konkrétně uvedli, co by změnilo.

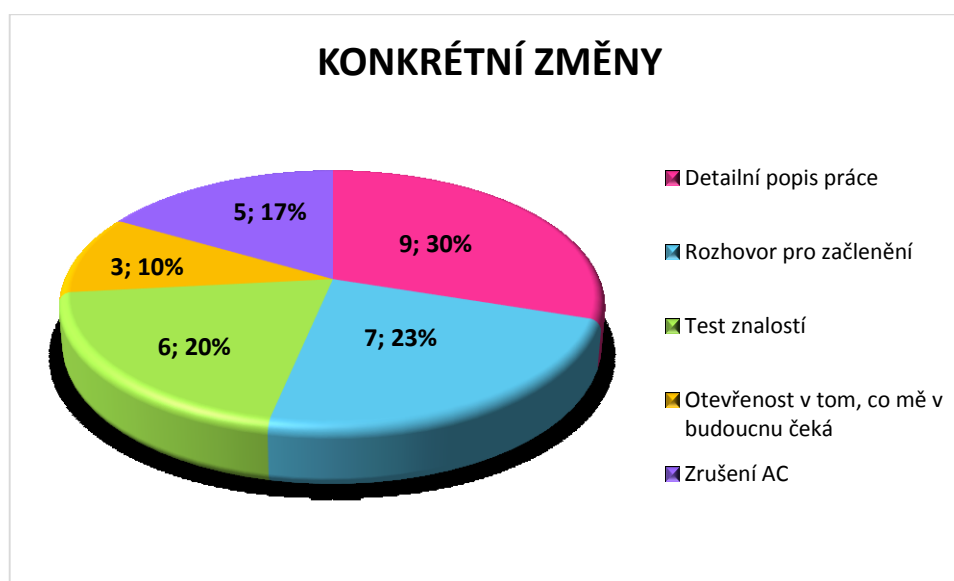
**Graf 5.15 Změny výběrového řízení**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Graf 5.16 znázorňuje konkrétní změny výběrového řízení doporučené respondenty. Dle 30 % (9) respondentů by měl být detailnější popis pracovní pozice. Dalších 23 % (7) respondentů by uvítalo rozhovor pro začlenění, za což by se daly považovat adaptační konzultace. 20 % (6) respondentů by zařadilo testy znalostí a pro 10 % (3) respondenty byla podstatná otevřenost o tom, co uchazeče v budoucnosti čeká, pokud je to již známo. Zbývajících 17 % (5) respondentů by zrušilo AC.

**Graf 5.16 Konkrétní změny**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Na základě této analýzy byla otázka ještě detailněji zpracována, a to s ohledem na oddělení, na kterém respondenti pracují, viz Příloha 4 Tab. 5.8. Z tabulky je patrné, že detailnější popis práce by uvítali především respondenti z oddělení Integrovaný Management Systém 10 % (3) respondentů a z oddělení Process improvement and development

20 % (6) respondentů. Rozhovor pro začlenění uvedli respondenti z oddělení Client Care, a to 23,33 % (7). Dále uvedlo testy znalostí 13,33 % (4) respondentů z oddělení Facility Management vedení zahraničních poboček a 6,67 % (2) respondentů z oddělení Software Reporting Technology. Dalších 10 % (3) respondentů z oddělení Human Resources by uvítalo otevřenost v tom, co uchazeče v budoucnu čeká. Posledních 17 % (5) respondentů z oddělení Change Management by zrušilo AC.

**Otázka č. 12 Byl/a jste první den v práci představen/a a seznámen/a s pracovním kolektivem?**

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda organizace nezanedbává tento krok představení nových zaměstnanců jejich novým kolegům. Jak je patrné z Grafu 5.17 většina respondentů 79 % (135) byla seznámena s kolektivem, kterého bude součástí. Tento krok je pro nového zaměstnance velice důležitý, neboť jeho prostřednictvím organizace napomáhá novému zaměstnanci začlenit se do nového kolektivu. Přesto, že pouhých 21 % (35) respondentů nenabylo dojmu, že byli řádně seznámeni s kolektivem, je důležité tento krok nepodceňovat.

V Příloze 4 je otázka podrobněji rozebrána v Tab. 5.9, a to dle pohlaví a věku. Tímto rozbořením bylo zjištěno, že nejvíce respondentů, kteří nebyli seznámeni s kolektivem, jsou ve věku 21 – 30 let a představují 14,71 % (25) respondentů.

**Graf 5.17 Seznámení s kolektivem**

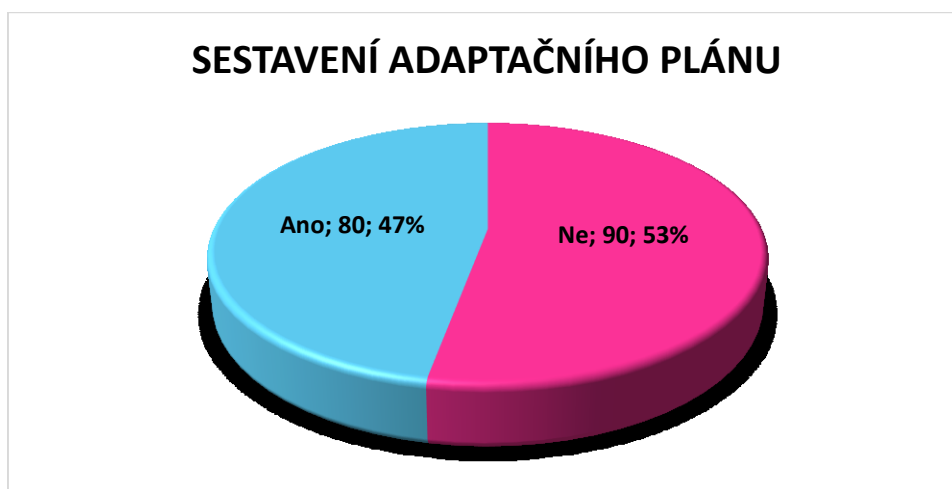


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### **Otázka č. 13 Byl Vám po nástupu do zaměstnání sestaven adaptační plán?**

Pomocí této otázky bylo možné zjistit, jak organizace přistupují k adaptaci zaměstnanců. Z Grafu 5.18 je patrné, že více jak polovině respondentů tj. 53 % (90) nebyl adaptační plán sestaven. 47 % (80) respondentů odpovědělo, že jim byl adaptační plán sestaven. Z tohoto důvodu byla otázka opět podrobena detailnější analýze, a to s ohledem na oddělení, na kterém respondenti působí a na dobu, po kterou jsou v organizaci zaměstnání, viz Příloha 4 Tab. 5. 10. Analýzou bylo zjištěno, že adaptační plán nebyl sestaven téměř na všech odděleních, čímž bylo potvrzeno, že v organizaci takový plán není vytvořen. Také bylo zjištěno, že adaptační plán neobdrželi, jak zaměstnanci přijatí před více jak deseti lety, tak zaměstnanci přijatí do jednoho roku.

**Graf 5.18 Sestavení adaptačního plánu**

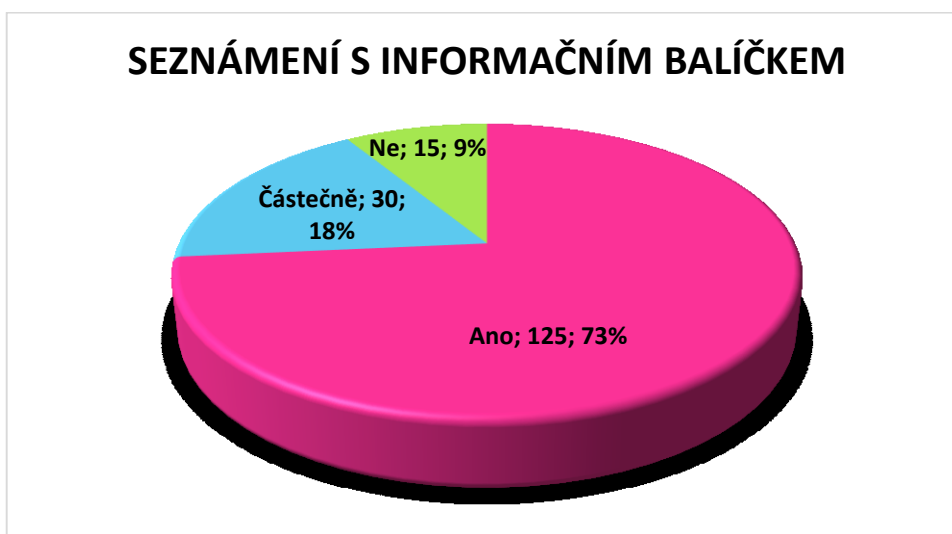


*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Otázka č. 14 Byl/a jste seznámen/a s informačním balíčkem organizace (vize, kultura, organizační struktura, historie, apod.)?**

Z Grafu 5.19 je patrné, že většina tj. 73 % (125) respondentů bylo seznámeno s informačním balíčkem organizace, částečně bylo s tímto balíčkem seznámeno 18 % (30) respondentů a bez představení informačního balíčku bylo 9 % (15). Přesto, že jde o nízké hodnoty, byla otázka opět detailněji rozpracována v Příloze 4 Tab. 5.11 a to s ohledem na pohlaví a věk. Zde bylo zjištěno, že s kolektivem nebylo seznámeno 5,88 % (10) mužů a 2,94 % (5) žen. Dle věku pak bylo zjištěno, že jde o respondenty z věkové kategorie 21 – 30 let a 31 – 40 let.

**Graf 5.19 Seznámení s informačním balíčkem**



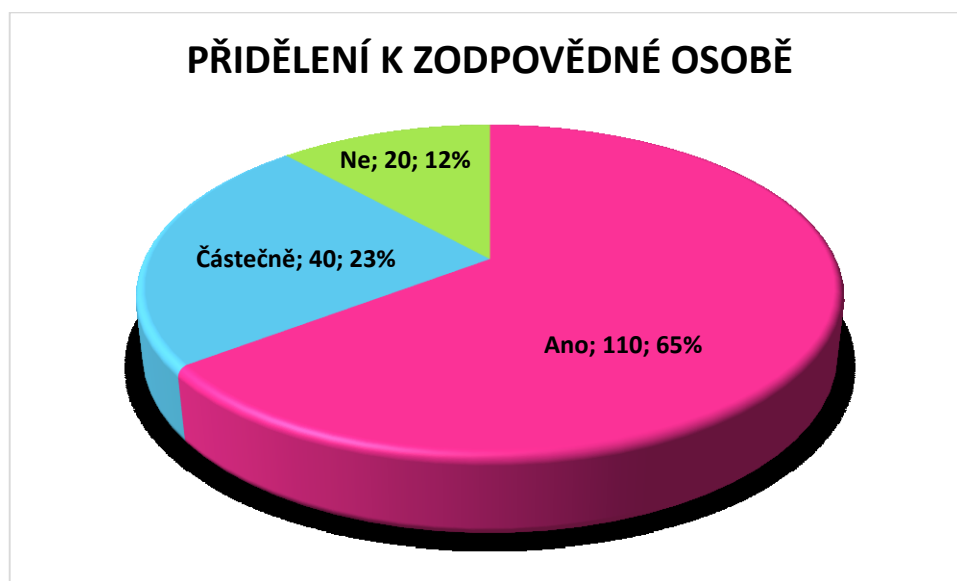
*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### Otázka č. 15 Byl/a jste přidělen/a k nějaké osobě, která Vás v prvních dnech vedla?

To, že zástupci organizace dbají na řádnou adaptaci je zřejmé i z této otázky, jak je možné sledovat v Grafu 5.20. Více jak polovina, tj. 65 % (110) respondentů, byla přidělena k zodpovědné osobě, kterým jak bylo zjištěno v bodě 5.4.1 je v organizaci OKIN BPS buďto mentor nebo trenér. Dalších 23 % (40) respondentů odpovědělo, že jim byl částečně přidělen mentor či trenér, což je také podloženo v bodě 5.4, kde je zmiňováno, že zaměstnanci se mohou s mentorem radit kdykoliv v průběhu adaptace.

Součástí této otázky je také podrobný rozbor v Příloze 4 Tab. 5.12 s ohledem na pohlaví a oddělení, na kterém respondenti působí. Z tohoto šetření bylo zjištěno, že k zodpovědné osobě nebyli přiděleni respondenti z Technického oddělení, z oddělení Software Reporting Technology, dále z oddělení Facility Management vedení zahraničních poboček a z oddělení Client Care. Dále bylo zjištěno, že nejde o diskriminaci žádného z pohlaví.

**Graf 5.20 Přidělení k zodpovědné osobě**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### Otázka č. 16 Byly prováděny pravidelné adaptační konzultace?

Na základě analýzy této odpovědi, bylo zjištěno, že u 53 % (90) respondentů byly prováděny pravidelné adaptační konzultace a u 47 % (80) respondentů konzultace prováděny nebyly, viz Graf 5.21. Výsledky této otázky opět potvrdily informace z bodu 5.5, kde bylo zmiňováno, že adaptační konzultace probíhají nepravidelně, z čehož vyplývá, že jde o subjektivní vnímání respondentů.

V rámci detailního rozboru této otázky bylo přihlíženo k pohlaví respondenta a oddělení, na kterém působí, viz Příloha 4 Tab. 5.13. Bylo tedy zjištěno, že adaptační konzultace neprobíhaly pravidelně především na odděleních Client Care, Facility Management vedení zahraničních poboček, také na oddělení Human Resources a dalších, které však byly zastoupeny malým procentem respondentů.

**Graf 5.21 Pravidelné adaptační konzultace**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

#### **Otázka č. 17 Bylo možné kdykoliv požádat kolegy o pomoc?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké vztahy panují mezi kolegy na pracovišti. Z odpovědí je zřejmé, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré, neboť nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď. Viz Graf 5.22. Kde 91 % (155) respondentů odpovědělo kladně, tedy, že bylo možné kolegy požádat o pomoc, zbývajících 9 % (15) respondentů uvedlo, že bylo možné požádat kolegy o pomoc, ale pouze některé.

Podrobnějším šetřením v Příloze 4 Tab. 5.14 pak bylo zjišťováno, zda jsou služebně starší respondenti ochotni pomáhat svým služebně mladším kolegům. Z Tab. 5.16 je také patrné, že se tato situace v organizaci zlepšuje.



**Graf 5.22 Žádost kolegů o pomoc**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Otázka č. 18 Bylo pro Vás zaškolení na pracovišti dostatečné?**

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda s odstupem času bylo pro respondenty zaškolení na pracovišti dostatečné. Jak je patrné z Grafu 5.23 pro 71 % (120) respondentů bylo zaškolení na pracovišti dostatečné, avšak pro 29 % (50) respondentů zaškolení na pracovišti dostatečné nebylo. Touto otázkou byla odhalena slabina organizace, které by měla být věnována pozornost.

**Graf 5.23 Zaškolení na pracovišti**



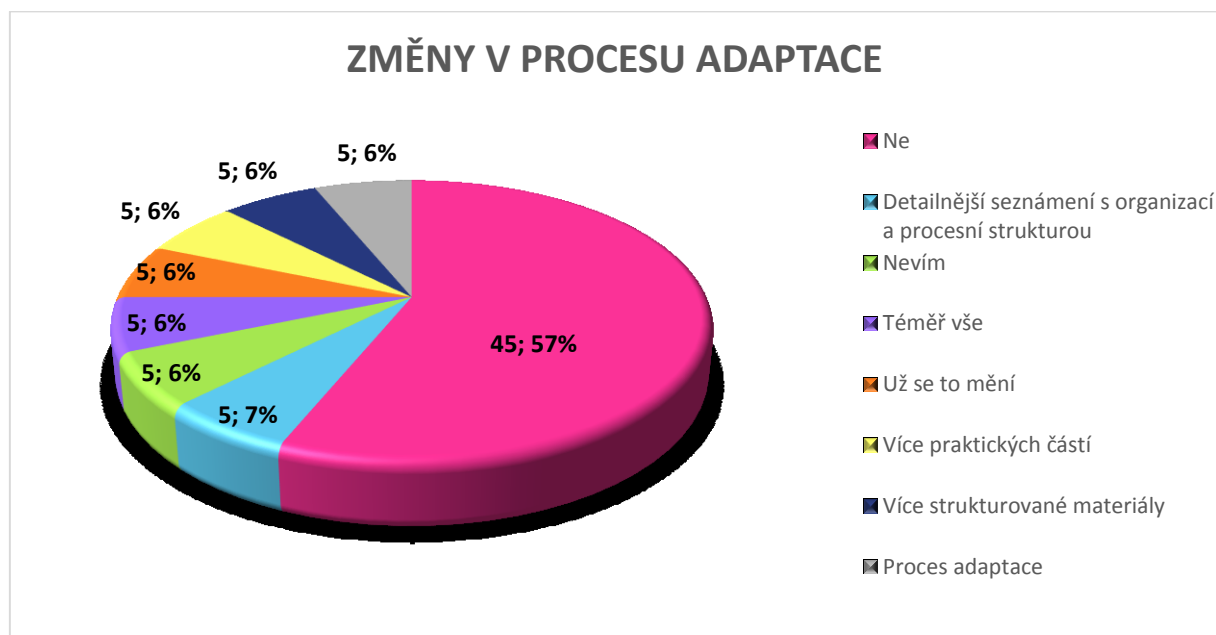
*Zdroj: Vlastní zpracování.*

Tato otázka byla opět rozebrána v Příloze 4 Tab. 5.16, a to dle věku a oddělení, na kterém respondenti působí. Následně bylo zjištěno, že pro respondenty z oddělení Client Care a Facility Management vedení zahraničních poboček nebylo zaškolení na pracovišti dostatečné. Dále je možné z Tab. 5.15 vysledovat, že nejlépe se zaškolují zaměstnanci ve věku 21 – 30 let a nejhůře pak zaměstnanci ve věkové kategorii 41 – 50 let.

#### Otázka č. 19 Změnili byste něco na procesu adaptace?

Tato otázka byla položena jako otázka otevřená a nepovinná, kde měli respondenti prostor napsat, co by na procesu adaptace v organizaci OKIN BPS změnili. Odpovědi na tuto otázku byly velmi různorodé a tvůrčí, přesto by však více jak polovina tj. 57 % (45) respondentů neměnilo nic, viz Graf 5.24. Nejčastěji se však objevovaly odpovědi s návrhy na detailnější seznámení s organizací a procesní strukturou, zařazení více praktických částí, strukturovaných materiálů a také návrhy na zlepšení procesu adaptace. Zajímavým zjištěním také bylo, že se proces adaptace již měnit začíná.

**Graf 5.24 Změny v procesu adaptace**



*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## 5.7 Zhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření, jež bylo zaměřeno na fungování stávajících systémů výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BPS, jsou pro organizaci velmi pozitivní.

Z velké míry vyjádřili respondenti spokojenost s jednotlivými kroky a prvky výběrového řízení. Velmi pozitivně byla hodnocena připravenost hodnotitelů výběrového řízení, atmosféra u výběrového pohovoru a také prostor pro položení dotazů. Také reakce zástupců organizace na žádost o pracovní pozici byla hodnocena převážně kladně. Poměrně negativně byla respondenty hodnocena otázka týkající se sestavení adaptačního plánu, kdy 53 % (90) respondentů odpovědělo, že jim adaptační plán sestaven nebyl, což bylo shledáno jako slabina v adaptačním procesu. Další otázkou, která byla na rozhraní, byla otázka týkající se pravidelných adaptačních konzultací, kdy 47 % (90) respondentů odpovědělo, že tyto konzultace neprobíhaly pravidelně. Otázka, zda bylo možné požádat kolegy o pomoc, byla hodnocena také poměrně kladně, což vypovídá o soudržnosti kolektivu na pracovišti. Až na několik málo drobností nebyly shledány žádné závažné nedostatky výběrového řízení.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že systémy výběru a adaptace zaměstnanců jsou velmi dobře propracovány, pouze v případě adaptace zaměstnanců byly spatřeny drobné nedostatky, jejichž náprava by mohla znamenat zefektivnění těchto systémů. Žádné další významné rozdíly však v odpovědích respondentů spatřeny nebyly.

## **6 Návrhy a doporučení**

Vzhledem k provedené analýze současného systému výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BPS, lze soudit, že tyto systémy jsou v organizaci kvalitně podchycené a velmi dobře fungují. Během analýzy nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky, které by vedly k narušení plnění cílů organizace v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců, avšak vždy je co zlepšovat. A právě proto byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k zefektivnění stávajících systémů výběru a adaptace zaměstnanců.

### **Detailní popis pracovní pozice**

Jelikož získávání zaměstnanců předchází výběru zaměstnanců, je důležité nepodceňovat tento proces. S ohledem na rozmanitost služeb poskytovaných organizací OKIN BPS a také vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření by bylo dobré zahrnout do popisu pracovní pozice konkrétní informace související s pracovní náplní, jelikož má každá pozice své úskalí není nevhodné zmínit i tato úskalí, s kterými by se zaměstnanec mohl potýkat. Dále by bylo vhodné doplnit popis o informace týkající se pracovního poměru.

V Příloze 5 je představen aktuální inzerát pro pozici Tactical Response Manager pro organizaci Verizon. Bylo by vhodné tento inzerát doplnit o informace týkající se délky trvání pracovního poměru, je-li sjednáván na dobu určitou / neurčitou. Dále zde chybí možný termín nástupu, o který by bylo žádoucí inzerát rozšířit a také profesní předpoklady pro tuto pozici, např. ukončené vzdělání či reference dokládající dřívější praxi. A v neposlední řadě by mohl být zmíněn rozsah mzdy či jmenované některé běžné zaměstnanecké benefity např. penzijní připojištění apod.

### **Zefektivnění kol výběru zaměstnanců**

Organizace OKIN BPS má velmi složitý proces výběru zaměstnanců. Každý z uchazečů se účastní jiných metod výběru zaměstnanců, které se liší pozice od pozice, a proto by bylo vhodné tento proces standardizovat. Bylo by tedy dobré, aby zástupci organizace v rámci předvýběru uchazečů provedli telefonický screening a roztřídili si tak uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči by byli následně pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení, a to k výběrovému pohovoru. Doposud se v organizaci přistupuje buďto k pohovoru nebo AC v závislosti na pozici, která je obsazovaná. Jelikož je interním jazykem organizace OKIN BPS angličtina, bylo by vhodné zařadit jazykové testy v rámci každého výběrového pohovoru jako součást prvního kola, s tím, že by byly zrušeny jazykové testy

zasílané po telefonickém screeningu. Po absolvování výběrového pohovoru by bylo přistoupeno buďto k vyjádření o úspěšnosti či neúspěšnosti, a to do jednoho týdne od výběrového pohovoru, v případě, že by to pro obsazovanou pozici bylo vhodné, bylo by zařazeno druhé kolo výběrového řízení s využitím metody AC. Třetí kolo výběrového řízení by zůstalo ve stávajícím stavu.

Výběrové řízení by tedy sestávalo z předvýběru uchazečů (telefonický screening), prvního kola výběrového řízení (pohovor a jazykové testy), pro některé uchazeče by výběrové řízení končilo jako jednokolové. Pro uchazeče, u kterých by to vyžadovala pracovní pozice, by následovalo druhé kolo (AC), které by pro určité pozice bylo opět konečným kolem. Uchazeči by byli informováni o realizaci AC prostřednictvím e-mailu, a to nejpozději týden před jeho konáním. Pro vysoce technické či seniorní pozice by bylo zachováno třetí kolo výběrového řízení v původním rozsahu a složení.

Prostřednictvím osobního pohovoru mají personalisté možnost otestovat uchazeče téměř ve všech směrech, proto je vhodné zařadit jej pro všechny pozice. Stejně jako jazykové testy, přesto, že se uchazeč otestuje v mluvené formě, je dobré ověřit také jeho písemné vyjadřování v cizím jazyce, neboť při komunikaci se zákazníky se stává reprezentantem organizace. Pro vysoce technické a seniorní pozice by bylo výběrové řízení tříkolové.

### **Vytvoření a předání adaptačního plánu zaměstnanci**

Adaptační plán je velmi důležitým souhrnem všech informací potřebných pro řádné zapracování zaměstnance, proto by měl být sladěný jak v písemném, tak ústním sdělení. Adaptační plán by měl tedy obsahovat zásadní, časově vymezené kroky procesu adaptace, informace s jakými dokumenty by se měl zaměstnanec seznámit a jakých školení by se měl v průběhu adaptace zúčastnit. Důležitou součástí adaptačního plánu by měl být harmonogram kontrol průběhu adaptace, tedy hodnotících pohovorů s nadřízeným. Pro tento účel byl na základě získaných informací vytvořen jednoduchý adaptační plán, jak by jej zaměstnanec mohl obdržet v tištěné podobě v den podpisu pracovní smlouvy, viz Příloha 6.

Autorka doporučuje rozpracování adaptačního plánu na tři měsíce, neboť v současné době probíhá různě dlouhá adaptace v závislosti na pozici. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro některé respondenty nebylo zapracování na pracovišti dostatečné. Právě z tohoto důvodu je navrženo prodloužení doby adaptace, a to tak, že od patnáctého dne do konce adaptace, tedy do konce zkušební doby, by probíhalo zaškolení na pracovišti pod dohledem mentora. Příslušná adaptace by pak byla rozpracována dle pozice.

Adaptační plán by měl být předán novému zaměstnanci při podpisu pracovní smlouvy, aby měl nový zaměstnanec prostor si jej v klidu nastudovat a ujasnit si, co jej v následujících dnech čeká. Za předání adaptačního plánu do rukou nového zaměstnance by měl odpovědnost personalista, jež by si příslušný adaptační plán vyžádal od nadřízeného zaměstnance. Zodpovědnost za sestavení adaptačního plánu však nese nadřízený zaměstnanec, tedy teamleader. Je-li vytvořený adaptační plán v tištěné podobě, neměl by být problém s jeho předáním, čímž by byl tento nedostatek odstraněn.

### **Zavedení pravidelných adaptačních konzultací**

Na základě analýzy současného systému adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BPS, bylo zjištěno, že adaptační konzultace probíhají nepravidelně. Pravidelné, alespoň měsíční konzultace adaptace s novým zaměstnancem jsou velmi důležité pro bezproblémové začlenění nového zaměstnance do kolektivu. Každý jedinec vnímá nové prostředí jinak, a proto je vhodné formou pravidelných konzultací zjistit, jak tuto změnu vnímá každý nově přichozí zaměstnanec. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 23 % (7) respondentů by uvítalo pravidelné adaptační konzultace, přesto, že se nejedná, o závratné číslo, bylo by vhodné věnovat adaptační konzultaci pozornost, neboť i od toho se odvíjí, jak dlouho zaměstnanec v organizaci zůstane.

Za adaptaci nového zaměstnance nese v organizaci OKIN BPS hlavní odpovědnost teamleader neboli přímý nadřízený, z tohoto důvodu by právě on měl dohlížet na pravidelné konzultace a hodnocení adaptačního procesu. Přesto, že je v organizaci právě zavedena novinka, kdy je nový zaměstnanec kontaktován personalistou a dotazován na to jak se mu daří, bylo by vhodné tyto konzultace zařadit i s přímým nadřízeným, a to pravidelně každý měsíc. V rámci konzultace by měl nadřízený k dispozici formulář pro hodnocení zaměstnance během prvních dvou měsíců adaptace. Pro tento účel byl navržen formulář, viz Příloha 7. Tento formulář by mohl být součástí formuláře pro závěrečné hodnocení adaptačního procesu, a to z důvodu úspory administrativních úkonů a nákladů, nebo by mohl být vyhotoven jako samostatný formulář. Autorka se přiklání k sjednocení těchto dokumentů z výše uvedených důvodů.

K těmto konzultacím, by bylo vhodné zařadit také hodnocení procesu adaptace, avšak nekontaktní. To by mohlo být realizováno tak, že by byl pravidelně k určitému datu zasílán novým zaměstnancům přes interní komunikační systém vzkaz, týkající se měsíčního hodnocení

adaptace zaměstnancem. Zaměstnanec by následně sepsal a zaslal zpět svému nadřízenému informace o tom, jak hodnotí proces adaptace. Jelikož jde o nekontaktní hodnocení průběhu adaptace, neměl by mít uchazeč problém vyjádřit se pravdivě o všech skutečnostech ať příjemných či nepříjemných. V závěru procesu adaptace by byl zaměstnanci spolu s výzvou k hodnocení zaslán také dotazník týkající se spokojenosti zaměstnance s přístupem mentora. Jde o zpětnou vazbu nejen pro mentora, ale také pro personalistu, zda pověřil správného zaměstnance mentoringem a zda bylo naplněno jeho poslání. Pro hodnocení mentora, byl sestaven dotazník, viz Příloha 8.

Vzhledem k tomu, že nové zaměstnance kontaktuje i personalista bylo by hodnocení adaptace zaslané i jemu. Na konci měsíce by měl tak přímý nadřízený i personalista nastavenou upomínku kontroly, zda jim byla doručena všechna hodnocení adaptovaných zaměstnanců. Přímý nadřízený by měl mít primární dozor nad doručováním těchto hodnocení, avšak v případě, že toto hodnocení nebude doručeno do následujících 3 dnů v novém měsíci, měl by nového zaměstnance kontaktovat, a to buď telefonicky, nebo e-mailem a připomenout mu tak zaslání hodnocení procesu adaptace.

Týden před ukončením adaptačního procesu, tedy po uplynutí cca 83 dní, by byl zaměstnanec vyzván k poslední adaptační konzultaci, na které by bylo provedeno závěrečné hodnocení. Toto závěrečné hodnocení již v organizaci probíhá.

## 7 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na systémy výběru a adaptace zaměstnanců, jakožto jedny z klíčových personálních činností každé organizace. Jelikož jsou zaměstnanci stavebním kamenem každé organizace, je důležité náležitě takové zaměstnance vybrat a poskytnout jim podmínky pro dokonalé zapracování. Neboť právě zaměstnanci vytvářejí hodnoty organizace, zabezpečují požadovaný výkon, konkurenceschopnost, ale především samotnou existenci organizace.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy současného systému výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BP odhalit možné nedostatky a vypracovat návrhy a doporučení k zefektivnění tohoto systému. Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí. První částí byla teoreticko-metodická a druhá pak část aplikačně-ověřovací.

V rámci první části teoreticko-metodické byla objasněna metodika práce spolu s charakteristikami jednotlivých metod použitých při zpracování celé diplomové práce. Součástí byl také rozbor a popis teoretických východisek procesu výběru a adaptace zaměstnanců, a to na základě studia a poznatků z odborné literatury. Procesům výběru a adaptace byla v této části věnována největší pozornost. V této části diplomové práce byly také charakterizovány procesy, které úzce souvisí s procesem výběru a adaptace zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o proces získávání zaměstnanců, neboť bezprostředně předchází procesu výběru zaměstnanců.

Druhá část aplikačně-ověřovací, pak byla rozdělena do tří kapitol. Ve čtvrté kapitole byla nejprve představena vybraná organizace, tedy společnost OKIN BPS. Základní údaje o organizaci byly čerpány z webových stránek a také prostřednictvím konzultací s odpovědnými osobami a z interních materiálů. Dále v páté kapitole byla provedena analýza a následně popis současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců. Potřebné informace pro tuto část byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personalistou a trenérem zodpovědným za adaptaci zaměstnanců a také prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření. Pátá kapitola zahrnovala také dotazníkové šetření, jež bylo zvoleno hlavní metodou sběru dat pro účely diplomové práce. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit informace od stávajících zaměstnanců vztahující se k dané problematice. Jednotlivé otázky dotazníku byly detailně analyzovány a jejich výsledky byly znázorněny formou grafů a slovně



interpretovány. Bylo-li to vhodné a žádoucí, byly některé otázky podrobně rozebrány a znázorněny formou kontingenčních tabulek.

Na základě posouzení výsledků z provedené analýzy lze konstatovat, že současný systém výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci OKIN BPS funguje na vysoké úrovni. Přesto však byly objeveny drobné nedostatky, jež by mohly být postupem času odstraněny pomocí návrhů a doporučení uvedených v šesté kapitole. Vytvořené návrhy a doporučení by mohly vést k odstranění nedostatků, které byly zjištěny analýzou a tím zefektivnit stávající systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Návrhy a doporučení se týkaly detailnějšího popisu pracovní pozice, zefektivnění kol výběrového řízení, vytvoření a předání adaptačního plánu zaměstnanci a zavedení pravidelných adaptačních konzultací.

## Seznam literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
- [6] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [10] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

- [11] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-x.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [17] KOVÁCS, Jan. *Trendy moderního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3618-8.
- [18] KUMAR, Raj. *Human Resources Management Strategic Analysis Text and Cases*. I. K. International Publishing House Pvt. Ltd. 2011. ISBN 978-93-80578-82-8
- [19] MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resources*. 11th ed. Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3
- [20] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [21] STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 2nd ed. Chichester: John Wiley, 2011. ISBN 0470530499.

[22] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

[23] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

### **Elektronické zdroje**

[1] DVOŘÁČKOVÁ, Lenka. VŠE: *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 20. prosince 2013 [online]. VŠE [20.12.2013]. Dostupné z: <http://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/12/prijimaci-pohovor-rpc.pdf>

Interní dokumenty organizace OKIN BPS

## **Seznam zkratek**

<b>AC</b>	Assessment Centre
<b>BPS</b>	Business Process Services
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DC</b>	Development Centre
<b>HR</b>	Human Resources – lidské zdroje
<b>IMS</b>	Integrovaný Management Systém
<b>OFAC</b>	Office of Foreign Assets Control
<b>REP</b>	Reporting Prices
<b>SLA</b>	Service Level Agreement reporting
<b>SRT</b>	Software Reporting Technology
<b>SŠ</b>	Střední škola
<b>VŠ</b>	Vysoká škola

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha 1:** Vyhodnocení adaptačního programu

**Příloha 2:** Dotazník

**Příloha 3:** Questionnaire

**Příloha 4:** Dotazníkové šetření - kontingenční tabulky

**Příloha 5:** Inzerát na pozici Tactical Response Manager pro Verizon

**Příloha 6:** Adaptační plán

**Příloha 7:** Formulář hodnocení adaptace zaměstnance

**Příloha 8:** Dotazník pro hodnocení práce mentora

## Příloha 1: Vyhodnocení adaptačního programu

Vyhodnocení adaptačního programu / zkušební doby		
Zaměstnanec		Garant / Vedoucí zaměstnanec
Jméno		Jméno
Příjmení		Příjmení
Osobní číslo		Osobní číslo
Pozice		Pozice
Datum nástupu		Datum ukončení adapt. programu/zkušební doby
Záznam hodnocení pracovních podmínek adaptovaným zaměstnancem		
Hodnocené položky	Poznámka o hodnocení	Známka (1-5, jako ve škole)
Hodnocení pracovní činnosti		
Pracovní doba, pracovní prostředí		
Vztahy s kolegy		
Vztah s nadřízeným		
Image firmy, komunikace ve společnosti		
Mzda, benefity, zaměstnanecké výhody		
Celková spokojenost zaměstnance		
Záznam hodnocení garantem, vedoucím zaměstnancem		
Hodnocené položky	Poznámka o hodnocení	Známka (1-5, jako ve škole)
Odpovědnost		
Komunikace		
Inovace		
Nadšení (pracovní aktivita, tempo)		
Kvalita práce, pracovní výkon		
Dodržování prac. postupů a vnitřních předpisů		
Spolupráce s kolegy		
Spolupráce s nadřízeným		
Klientský přístup		
Celkové hodnocení zaměstnance		

Doporučení garanta/vedoucího zaměstnance ke zlepšení	
------------------------------------------------------	--

Vyjádření garanta k pokračování v pracovním poměru	<b>ANO*)</b>	<b>NE*)</b>
Vyjádření vedoucího zaměstnance k pokračování v pracovním poměru	<b>ANO*)</b>	<b>NE*)</b>



.....  
jméno, příjemní a podpis  
garant

.....  
jméno, příjemní a podpis  
vedoucí zaměstnanec

## **Příloha 2: Dotazník**

Vážený respondente, vážená respondentko,

jsem studentka 5. ročníku Vysoké školy báňské - Technické univerzity Ostrava, fakulty Ekonomické, obor management. Tento dotazník slouží jako podklad pro mou diplomovou práci, která se zabývá procesem výběru a adaptace zaměstnanců.

Prosím Vás tímto o vyplnění dotazníku a o vlastní vyjádření k této problematice. Cílem této diplomové práce je zefektivnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Zapojte se, tedy, prosím i Vy, průzkum je zcela anonymní a zabere Vám pouze několik málo minut.

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Anna Kuželová, studentka.

### **1) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?**

- a. Vlastní iniciativa
- b. Internet
- c. Doporučení známé osoby
- d. Podniková vývěska
- e. Úřad práce
- f. Tisk
- g. Jiné .....

### **2) Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici úplné?**

- a. Ano
- b. Ne

**Pokud ne, co byste doplnili?**

.....

### **3) Za jak dlouho společnost zareagovala na Vaši žádost o pracovní pozici?**

- a. Do týdne
- b. Do 2 týdnů
- c. Do měsíce
- d. Jiné .....

**4) Jaké metody jste v procesu výběrového řízení absolvovali?**

- a. Pohovor
- b. Assessment centre
- c. Jazykové testy
- d. Testy znalostí
- e. Jiné .....

**5) Jaké pocity ve Vás vyvolal přijímací pohovor?**

- a. Klidná a příjemná atmosféra
- b. Profesionální přístup komise
- c. Napjatá atmosféra
- d. Neprofesionální přístup komise
- e. Jiné .....

**6) Máte dojem, že Vám během pohovoru byly kladeny příliš osobní otázky?**

- a. Ano
- b. Ne

**7) Vyhovovala Vám připravenost hodnotitelů při přijímacím pohovoru?**

- a. Ano
- b. Ne

**8) Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?**

- a. Ano
- b. Trochu
- c. Ne
- d. Jiné .....

**9) Měl/a jste prostor pro Vaše dotazy při výběrovém pohovoru?**

- a. Ano
- b. Ne

**Pokud ano, byly zodpovězeny dle Vašich očekávání?**

- c. Ano
- d. Ne

**10) Poskytl Vám přijímací pohovor dostatečné informace o nabízené pozici (platové podmínky, náplň práce, apod.)**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Částečně
- d. Vůbec

**11) Změnili byste něco na výběrovém řízení?**

- a. Ano
- b. Ne

Pokud ne, přejděte na otázku 16.

**Pokud ano, uveďte prosím co.**

.....

**12) Byl/a jste první den v práci představen/a a seznámen/a s pracovním kolektivem?**

- a. Ano
- b. Ne

**13) Byl Vám po nástupu do zaměstnání sestaven adaptační plán?**

- a. Ano
- b. Ne

**14) Byl/a jste seznámena s informačním balíčkem společnosti? (Vize, kultura společnosti, organizační struktura, historie apod.)**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Částečně

**15) Byl/a jste přidělen/a k nějaké osobě, která Vás v prvních dnech vedla?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Částečně

**16) Byly prováděny pravidelné adaptační konzultace?**

- a. Ano
- b. Ne

**17) Bylo možné kdykoliv poprosit kolegy o pomoc?**

- a. Ano
- b. Ne
- c. Pouze některé

**18) Bylo pro Vás zaškolení na pracovišti dostatečné?**

- a. Ano
- b. Ne

**19) Změnili byste něco na procesu adaptace?**

.....

**Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- Do jednoho roku
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- 10 a více let

**Na jakém úseku/oddělení pracujete?**

.....

**Pohlaví**

- Žena
- Muž

**Věk**

- Do 20 let
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 let a více

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Jiné .....

### **Příloha 3: Questionnaire**

Dear respondent,

I am a student of the 5<sup>th</sup> year at Báňská Technical University in Ostrava, Economical faculty in the branch of management. This questionnaire is the base of my thesis which is focused on the process of selection and adaptation of the employees.

I would like to ask for the filling out of this questionnaire and for your own opinion to this issue. The aim of this thesis is to increase the efficiency of the process of selection and adaptation of the employees.

I would like to ask for your participation. The research is fully anonymous and will take just a few minutes.

Thank you very much for your time and cooperation.

Bc. Anna Kuželová, a student.

**1) How have you found about the job vacancy?**

- a. Own initiative
- b. Internet
- c. On friend's recommendation
- d. Company notice-board
- e. Job centre
- f. Press
- g. Others .....

**2) Have you received complete information about the offered job vacancy?**

- a. Yes
- b. No

**If not, what would you add?**

.....

**3) When has the company replied to your job application?**

- a. Until 1 week
- b. Until 2 weeks
- c. Until 1 month
- d. Others .....

**4) What kind of methods have you passed in the process of selection procedure?**

- a. Entrance interview
- b. Assessment centre
- c. Language tests
- d. Knowledge tests
- e. Others .....

**5) How have you felt about the job interview?**

- a. Calm and pleasant atmosphere
- b. Professional committee approach
- c. Tense atmosphere
- d. Unprofessional committee approach
- e. Others .....

**6) Have you been asked too personal information during the interview?**

- a. Yes
- b. No

**7) Has the preparation of the evaluators during the interview been sufficient?**

- a. Yes
- b. No

**8) Has the selection procedure been demanding for you?**

- a. Yes
- b. A little
- c. No
- d. Others .....

**9) Have you had an opportunity for any questions during the selection procedure?**

- a. Yes
- b. No

**If yes, have they been answered according to your expectation?**

- c. Yes
- d. No

**10) Have you received sufficient information about the offered position during the interview (salary, job content, etc.)**

- a. Yes
- b. No
- c. Partly
- d. At all

**11) Would you change anything regarding the selection procedure?**

- a. Yes
- b. No

**If yes, write what, please.**

.....

**12) Have you been introduced to the personnel on the first day?**

- a. Yes
- b. No

**13) Have you received an adaptation plan after entering the employment?**

- a. Yes
- b. No

**14) Have you been familiarized with the information file of the company? (Vision, company culture, organizational structure, history, etc.)**

- a. Yes
- b. No
- c. Partly

**15) Have you been assigned to any person who showed you around?**

- a. Yes
- b. No
- c. Partly

**16) Have there been performed any regular adaptation consultations?**

- a. Yes
- b. No

**17) Has there been possible to ask the colleagues for help at any time?**

- a. Yes
- b. No
- c. Only some

**18) Has the initial training in the workplace been sufficient for you?**

- a. Yes
- b. No

**19) Would you change anything in the adaptation process?**

.....

**How long have you been working in the company?**



- Until one year
- 1 – 4 years
- 5 – 9 years
- 10 and more years

**In which department do you work?**

.....

**Gender**

- Female
- Male

**Age**

- To 20 years
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50 years and more

**Highest level of education**

- Elementary
- Vocational certificate
- Secondary education
- University
- Other .....

**Příloha 4: Dotazníkové šetření - kontingenční tabulky**

**Tab. 5.2 Informace o volné pracovní pozici**

Informace o volné pracovní pozici (dle věku a dle oddělení)	Vlastní iniciativa		Internet		Doporučení		Podniková vývěska		Úřad práce		Jiné		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	10	5,88	50	29,41	40	23,53	0	0	0	0	0	0	100	58,82
31 – 40 let	15	8,82	5	2,94	10	5,88	5	2,94	5	2,94	15	8,82	55	32,34
41 – 50 let	0	0	5	2,94	10	5,88	0	0	0	0	0	0	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>25</b>	<b>14,70</b>	<b>60</b>	<b>35,29</b>	<b>60</b>	<b>35,29</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>15</b>	<b>8,82</b>	<b>170</b>	<b>99,98 = 100</b>
Client Care	0	0	25	14,70	25	14,70	0	0	0	0	0	0	50	29,41
Cushman & Wakefield	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,94	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	10	5,88
Oddělení Fakturace	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94
Human Resources	10	5,88	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94	25	14,70
Change Management	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	0	0	5	2,94	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	0	0	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Process improvement and development	0	0	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94	10	5,88
Reporting Prices	0	0	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94	10	5,88
Service advocacy	5	2,94	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	0	0	10	5,88
Software Reporting Technology	0	0	0	0	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Technické oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	0	0	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>11,76</b>	<b>60</b>	<b>35,28</b>	<b>60</b>	<b>35,28</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>20</b>	<b>11,76</b>	<b>170</b>	<b>99,96 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.3 Úplnost informací o pracovní pozici**

Úplnost informací (dle věku a dle oddělení)	Ano		Ne		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	80	47,06	20	11,76	100	58,82
31 – 40 let	50	29,41	5	2,94	55	32,34
41 – 50 let	10	5,88	5	2,94	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>2,94</b>	<b>30</b>	<b>8,82</b>	<b>170</b>	<b>99,98 = 100</b>
Client Care	35	20,58	15	8,82	50	29,41
Cushman & Wakefield	5	2,94	0	0	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	10	5,88	0	0	10	5,88
Oddělení Fakturace	5	2,94	0	0	5	2,94
Human Resources	25	14,70	0	0	25	14,70
Change Management	10	5,88	0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	0	0	5	2,94	5	2,94
Obchodní oddělení	5	2,94	0	0	5	2,94
Process improvement and development	10	5,88	0	0	10	5,88
Reporting Prices	0	0	5	2,94	5	2,94
Service advocacy	0	0	5	2,94	5	2,94
Service Level Agreement reporting	15	8,82	0	0	15	8,82
Software Reporting Technology	5	2,94	0	0	5	2,94
Technické oddělení	10	5,88	0	0	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>82,32</b>	<b>30</b>	<b>17,64</b>	<b>170</b>	<b>99,97 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.4 Reakce na žádost o pracovní pozici**

Reakce na žádost o pracovní pozici (dle pohlaví a dle oddělení)	Do týdne		Do 2 týdnů		Do měsíce		Jiné		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Žena	55	32,35	25	14,70	0	0	10	5,88	90	52,94
Muž	45	26,47	20	11,76	5	2,94	10	5,88	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>58,82</b>	<b>45</b>	<b>26,46</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>20</b>	<b>11,76</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Client Care	30	17,65	20	11,76	0	0	0	0	50	29,41
Cushman & Wakefield	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	10	5,88	0	0	0	0	0	0	10	5,88
Oddělení Fakturace	0	0	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Human Resources	15	8,82	0	0	0	0	10	2,94	25	14,70
Change Management	0	0	0	0	5	2,94	5	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	0	0	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Process improvement and development	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94	10	5,88
Reporting Prices	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Service advocacy	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Software Reporting Technology	5	2,94	5	2,94	0	0	5	2,94	15	8,82
Technické oddělení	5	2,94	5	2,94	0	0	0	0	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>95</b>	<b>55,87</b>	<b>45</b>	<b>26,47</b>	<b>5</b>	<b>2,94</b>	<b>25</b>	<b>14,70</b>	<b>170</b>	<b>99,98 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.5 Metody výběrového řízení**

Metody výběrového řízení (dle oddělení)	Pohovor		AC		Jazykové testy		Testy znalostí		Jiné		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Client Care	45	17,51	15	5,84	25	9,73	10	3,89	0	0	95	36,96
Cushman & Wakefield	2	0,78	8	3,11	0	0	0	0	0	0	10	3,89
Delivery	5	1,95	0		0	0	0	0	0	0	5	1,95
Facility Management vedení zahraničních poboček	5	1,95	5	1,95	0	0	0	0	0	0	10	3,89
Oddělení Fakturace	5	1,95	0	0	2	0,78	3	1,67	0	0	10	3,89
Human Resources	15	5,84	8	3,11	0	0	2	0,78	0	0	25	9,73
Change Management	5	1,95	5	1,95	0	0	0	0	0	0	10	3,89
Integrovaný Management Systém	3	1,67	0	0	0	0	2	0,78	0	0	5	1,95
Obchodní oddělení	5	1,95	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1,95
Process improvement and development	10	3,89	0	0	0	0	2	0,78	0	0	12	4,67
Reporting Prices	4	1,56	1	0,39	5	1,95	5	1,95	0	0	15	5,84
Service advocacy	5	1,95	5	1,95	2	0,78	3	1,67	0	0	15	5,84
Service Level Agreement reporting	8	3,11	4	1,56	3	1,67	0	0	0	0	15	5,84
Software Reporting Technology	0	0	4	1,56	0	0	1	0,39	0	0	5	1,95
Technické oddělení	10	3,89	0	0	4	1,56	6	2,33	0	0	20	7,78
<b>Celkem</b>	<b>127</b>	<b>49,95</b>	<b>55</b>	<b>21,42</b>	<b>41</b>	<b>15,95</b>	<b>34</b>	<b>13,22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.6 Příliš osobní otázky**

Příliš osobní otázky (dle pohlaví)	Ano		Ne		Celkem	
	$n_i$	$f_i$	$n_i$	$f_i$	$n_i$	$f_i$
Žena	15	8,82	75	44,12	90	52,94
Muž	0	0	80	47,06	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>8,82</b>	<b>155</b>	<b>91,18</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.7 Náročnost výběrového řízení**

Náročnost výběrového řízení (dle věku a dle oddělení)	Ano		Ne		Trochu		Jiné		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	20	11,76	50	29,41	30	17,64	0	0	100	58,82
31 – 40 let	15	8,82	20	11,76	20	11,76	0	0	55	32,34
41 – 50 let	0	0	5	2,94	10	5,88	0	0	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>35</b>	<b>20,58</b>	<b>75</b>	<b>44,11</b>	<b>60</b>	<b>35,28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>99,98 = 100</b>
Client Care	15	8,82	20	11,75	15	8,82	0	0	50	29,41
Cushman & Wakefield	0	0	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94
Delivery	0	0	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	10	5,88	0	0	0	0	10	5,88
Oddělení Fakturace	5	2,94	0	0	0	0	0	0	5	2,94
Human Resources	5	2,94	10	5,88	10	5,88	0	0	25	14,70
Change Management	0	0	10	5,88	0		0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	0	0	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	5	2,94	0		0	0	5	2,94
Process improvement and development	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	10	5,88
Reporting Prices	0	0	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94
Service advocacy	0	0	5	2,94	0		0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	5	2,94	0	0	10	5,88	0	0	15	8,82
Software Reporting Technology	5	2,94	0	0	0		0	0	5	2,94
Technické oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94	0	0	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>35</b>	<b>20,58</b>	<b>75</b>	<b>44,09</b>	<b>60</b>	<b>35,28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>99,95 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.8 Konkrétní změny**

Konkrétní změny (dle oddělení)	Detailní popis pracovní pozice		Rozhovor pro začlenění		Testy znalostí		Otevřenost		Zrušení AC		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Client Care	0	0	7	23,33	0	0	0	0	0	0	7	23,33
Cushman & Wakefield	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	0	0	4	13,33	0	0	0	0	4	13,33
Oddělení Fakturace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Human Resources	0	0	0	0	0	0	3	10	0	0	3	10
Change Management	0	0	0	0	0	0	0	0	5	16,67	5	16,67
Integrovaný Management Systém	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	3	10
Obchodní oddělení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Process improvement and development	6	20	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20
Reporting Prices	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Service advocacy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Service Level Agreement reporting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Software Reporting Technology	0	0	0	0	2	6,67	0	0	0	0	2	6,67
Technické oddělení	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>23,33</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>16,67</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*



**Tab. 5.9 Seznámení s kolektivem**

Seznámení s kolektivem (dle pohlaví a věku)	Ano		Ne		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Žena	70	41,18	20	11,75	90	52,94
Muž	65	38,24	15	8,82	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>79,42</b>	<b>35</b>	<b>20,57</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	75	44,12	25	14,71	100	58,82
31 – 40 let	50	29,41	5	2,94	55	32,35
41 – 50 let	10	5,88	5	2,94	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>79,41</b>	<b>35</b>	<b>20,59</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.10 Sestavení adaptačního plánu**

Sestavení adaptačního plánu (dle délky zaměstnání v organizaci a dle oddělení)	Ano		Ne		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 1 roku	20	11,75	35	20,58	55	32,35
1 – 4 roky	55	32,35	30	17,65	85	50,00
5 – 9 let	5	2,94	20	11,75	25	14,71
10 let a více	0	0	5	2,94	5	2,95
<b>Celkem</b>	<b>80</b>	<b>47,04</b>	<b>90</b>	<b>52,92</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Client Care	30	17,63	20	11,75	50	29,41
Cushman & Wakefield	0	0	5	2,94	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	10	5,88	10	5,88
Oddělení Fakturace	5	2,94	0	0	5	2,94
Human Resources	10	5,88	15	8,82	25	14,70
Change Management	5	2,94	5	2,94	10	5,88
Integrovaný Management Systém	5	2,94	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94
Process improvement and development	0	0	10	5,88	10	5,88
Reporting Prices	0	0	5	2,94	5	2,94
Service advocacy	5	2,94	0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	10	5,88	5	2,94	15	8,82
Software Reporting Technology	5	2,94	0	0	5	2,94
Technické oddělení	0	0	10	5,88	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>80</b>	<b>47,03</b>	<b>90</b>	<b>52,91</b>	<b>170</b>	<b>99,94 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.11 Seznámení s informačním balíčkem**

Seznámení s informačním balíčkem (dle pohlaví a dle věku)	Ano		Ne		Částečně		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Žena	80	47,06	5	2,94	5	2,94	90	52,94
Muž	45	26,47	10	5,88	25	14,71	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>73,53</b>	<b>15</b>	<b>8,82</b>	<b>30</b>	<b>17,65</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	75	44,12	10	5,88	15	8,82	100	58,82
31 – 40 let	40	23,53	5	2,94	10	5,88	55	32,35
41 – 50 let	10	5,88	0	0	5	2,94	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>125</b>	<b>73,53</b>	<b>15</b>	<b>8,82</b>	<b>30</b>	<b>17,64</b>	<b>170</b>	<b>99,99 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.12 Přidělení k zodpovědné osobě**

Přidělení k zodpovědné osobě (dle pohlaví a dle oddělení)	Ano		Ne		Částečně		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Žena	65	38,24	10	5,88	15	8,82	90	52,94
Muž	45	26,47	10	5,88	25	14,71	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>64,71</b>	<b>20</b>	<b>11,76</b>	<b>40</b>	<b>23,53</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Client Care	35	20,59	5	2,94	10	5,88	50	29,41
Cushman & Wakefield	0	0	0	0	5	2,94	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	5	2,94	5	2,94	10	5,88
Oddělení Fakturace	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Human Resources	20	11,76	0	0	5	2,94	25	14,70
Change Management	10	5,88	0	0	0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	0	0	5	2,94	5	2,94
Process improvement and development	10	5,88	0	0	0	0	10	5,88
Reporting Prices	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Service advocacy	5	2,94	0	0	0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	10	5,88	0	0	5	2,94	15	8,82
Software Reporting Technology	0	0	5	2,94	0	0	5	2,94
Technické oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>110</b>	<b>64,69</b>	<b>20</b>	<b>11,76</b>	<b>40</b>	<b>23,52</b>	<b>170</b>	<b>99,97 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.13 Pravidelné adaptační konzultace**

Pravidelné adaptační konzultace (dle pohlaví a dle oddělení)	Ano		Ne		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Žena	50	29,41	40	23,53	90	52,94
Muž	40	23,53	40	23,53	80	47,06
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>52,94</b>	<b>80</b>	<b>47,06</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
Client Care	25	14,70	20	11,76	45	26,47
Cushman & Wakefield	0	0	5	2,94	5	2,94
Delivery	5	2,94	0	0	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	10	5,88	10	5,88
Oddělení Fakturace	0	0	5	2,94	5	2,94
Human Resources	15	8,82	10	5,88	25	14,70
Change Management	10	5,88	0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	5	2,94	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94
Process improvement and development	10	5,88	0	0	10	5,88
Reporting Prices	0	0	5	2,94	5	2,94
Service advocacy	0	0	5	2,94	5	2,94
Service Level Agreement reporting	10	5,88	5	2,94	15	8,82
Software Reporting Technology	5	2,94	0	0	5	2,94
Technické oddělení	5	2,94	5	2,94	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>95</b>	<b>55,88</b>	<b>75</b>	<b>44,12</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.14 Žádost kolegů o pomoc**

Žádost kolegů o pomoc (dle délky zaměstnání v organizaci)	Ano		Ne		Pouze některé		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 1 roku	50	29,41	0	0	5	2,94	55	32,35
1 – 4 roky	80	47,06	0	0	5	2,94	85	50,00
5 – 9 let	20	11,76	0	0	5	2,94	25	14,71
10 let a více	5	2,94	0	0	0	0	5	2,95
<b>Celkem</b>	<b>155</b>	<b>91,17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>8,82</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

**Tab. 5.15 Zaškolení na pracovišti**

Zaškolení na pracovišti (dle věku a dle oddělení)	Ano		Ne		Celkem	
	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>	f <sub>i</sub>
Do 20 let	0	0	0	0	0	0
21 – 30 let	75	44,12	25	14,70	100	58,82
31 – 40 let	35	20,59	20	11,76	55	32,34
41 – 50 let	10	5,88	5	2,94	15	8,82
50 let a více	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>120</b>	<b>70,59</b>	<b>50</b>	<b>29,40</b>	<b>170</b>	<b>99,99 = 100</b>
Client Care	40	23,52	10	5,88	50	29,41
Cushman & Wakefield	5	2,94	0	0	5	2,94
Delivery	0	0	5	2,94	5	2,94
Facility Management vedení zahraničních poboček	0	0	10	5,88	10	5,88
Oddělení Fakturace	5	2,94	0	0	5	2,94
Human Resources	20	11,76	5	2,94	25	14,70
Change Management	10	5,88	0	0	10	5,88
Integrovaný Management Systém	5	2,94	0	0	5	2,94
Obchodní oddělení	0	0	5	2,94	5	2,94
Process improvement and development	10	5,88	0	0	10	5,88
Reporting Prices	0	0	5	2,94	5	2,94
Service advocacy	5	2,94	0	0	5	2,94
Service Level Agreement reporting	15	8,82	0	0	15	8,82
Software Reporting Technology	0	0	5	2,94	5	2,94
Technické oddělení	5	2,94	5	2,94	10	5,88
<b>Celkem</b>	<b>120</b>	<b>70,56</b>	<b>50</b>	<b>29,40</b>	<b>170</b>	<b>99,97 = 100</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování.*

## **Příloha 5: Inzerát na pozici Tactical Response Manager pro Verizon**

# TACTICAL RESPONSE MANAGER PRO VERIZON (OSTRAVA)

### **Náplň práce:**

- Koordinace technických týmů - Windows, Unix, Storage & Backup, Virtualizace, Security Networking v ČR, USA, Indii a Německu
- Zajištění bezproblémového chodu svěřené směny
- Komunikace s klientem, udržování vztahů
- Spolupráce s největšími datacentry po celém světě
- Řešení mimořádných situací
- Incident management, eskalační management, change management, crisis management
- Dohled nad dodržováním daných postupů a procesů, SLA a KPI
- Návrhy zlepšení procesů
- Spolupráce s managementem společnosti, spolupráce s line manažery a team leadery
- Účast na speciálních projektech

### **Požadujeme:**

- Anglický jazyk na komunikativní úrovni
- Praxi na obdobné pozici
- Znalost ITIL metodologie (incident, escalation, change management)
- Silné organizační schopnosti
- Schopnost pracovat ve velmi rychle se měnícím prostředí
- Background z IT prostředí
- Velkou výhodou jsou zkušenosti v rámci Cloud prostředí

### **Nabízíme:**

- Možnost spolupráce se společností Verizon - jedním z největších poskytovatelů telco služeb na světě
- Hlavní pracovní poměr
- Zájem silné společnosti, multikulturní prostředí
- Každodenní využití jazyků
- Příjemné pracovní prostředí v dynamickém kolektivu
- Možnost dalšího osobního i pracovního rozvoje/kariérního postupu
- Další zaměstnanecké výhody



## Příloha 6: Adaptační plán

Adaptační plán			
Jméno a příjmení zaměstnance		Datum nástupu	
Oddělení		Nadřízený	
Pracovní pozice		Místo výkonu práce	

Popis činnosti	Zodpovědná osoba	Termín realizace	Plánovaná realizace	Podpis zodpovědné osoby
<b>Přivítání zaměstnance</b> <b>Ověření nástupních dokumentů</b>	Personalista	Den nástupu		
<b>HR INDUCTION</b> - seznámení se základními pravidly (docházka, security, BOZP, obdržení manuálu)	Personalista / trenér	1. den		
<b>DATA BASICS</b> - rozdělení do týmů, seznámení s kolektivem, školení na role	Personalista / trenér	2. den		
<b>Přehled činností pro danou roli.</b> <b>Pravidla interní komunikace.</b>	Personalista / trenér	3. den		
<b>Školení jednotlivých řešení produktů.</b> <b>Práce s provisioning systémy.</b>	Teamleader / trenér	4. – 10. den		
<b>1. testování znalostí</b>	Trenér	10. den		
<b>Rekapitulace.</b> <b>Školení řízení změn.</b>	Teamleader / trenér	11. – 14. den		
<b>2. testování znalostí</b>	Trenér	14. den		
<b>Přechod k mentorům a teamleaderům.</b> <b>Opakovací přednášky.</b> <b>Kontakt zaměstnance personalistou</b> - hodnocení spokojenosti s adaptací	Teamleader / mentor	15. den		
<b>1. hodnocení adaptace</b> - pohovor s teamleaderem - vyplnění formuláře pro hodnocení adaptace zaměstnance - hodnocení adaptace zaměstnancem a následné zaslání hodnocení personalistovi	Teamleader	16. den		

<b>Pracovní adaptace</b> - zaškolení na pracovišti pod dohledem mentora - samostatné plnění úkolů - práce na projektech	Mentor	17. – 60. den		
<b>2. hodnocení adaptace</b> - pohovor s teamleaderem - vyplnění formuláře pro hodnocení adaptace zaměstnance - hodnocení adaptace zaměstnancem a následné zaslání hodnocení personalistovi	Teamleader	61. den		
<b>Pracovní adaptace</b> - zaškolení na pracovišti pod dohledem mentora - samostatné plnění úkolů - práce na projektech	Mentor	62. – 82. den		
<b>Závěrečné hodnocení adaptace</b> - závěrečný pohovor s teamleaderem - vyplnění formuláře pro závěrečné hodnocení adaptace zaměstnance - závěrečné hodnocení adaptace zaměstnancem a následné zaslání hodnocení personalistovi	Teamleader	83. den		
<b>Další kroky</b>				
<b>Stanovené úkoly a cíle</b>				

V ..... dne .....

Převzal (jméno a příjmení zaměstnance)

.....

podpis zaměstnance

**Příloha 7: Formulář hodnocení adaptace zaměstnance**

<b>Hodnocení adaptačního procesu zaměstnance</b>			
<b>Zaměstnanec</b>		<b>Nadřízený</b>	
Jméno a příjmení		Jméno a příjmení	
Oddělení		Oddělení	
Pracovní pozice		Pracovní pozice	
Datum nástupu		Datum ukončení adaptace	

<b>Cíle a úkoly pro zapracování zaměstnance</b>		
	<b>1. měsíc adaptace</b>	<b>2. měsíc adaptace</b>
<b>Cíle a úkoly</b>		
<b>Charakteristika, kdy je úkol splněn</b>		
<b>Termín splnění</b>		
<b>Poznámky</b>		

<b>Oblasti pro zapracování zaměstnance</b>		
<b>Oblasti</b>	<b>1. měsíc adaptace</b>	<b>2. měsíc adaptace</b>
Dodržování pracovních postupů		
Spolupráce s nadřízeným		
Spolupráce s kolegy		
Odpovědnost		
Komunikace		
Celkové hodnocení zaměstnance		

<b>Poznámky (prostor pro poznámky či doplňující informace)</b>	
<b>1. měsíc adaptace</b>	<b>2. měsíc adaptace</b>

<b>Prostor pro zaměstnance</b>	
<b>1. měsíc adaptace</b>	<b>2. měsíc adaptace</b>

V ..... dne.....

V ..... dne.....

.....

.....

Podpis přímého nadřízeného

Podpis přímého nadřízeného

.....

.....

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnance

## **Příloha 8: Dotazník pro hodnocení práce mentora**

### **Dotazník pro zhodnocení spolupráce nového zaměstnance s mentorem.**

Vážení zaměstnanci,

věnujte, prosím, svůj čas vyplnění krátkému dotazníku pro zhodnocení Vaší spolupráce s mentorem v průběhu procesu adaptace. Děkujeme!

- 1) Vidíte přínos ve Vaší spolupráci s mentorem?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Částečně
  
- 2) Co konkrétně pro Vás bylo nejvíce užitečné na spolupráci s mentorem?  
.....
  
- 3) Byla naplněna Vaše očekávání ze spolupráce s mentorem?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Částečně
  
- 4) Byl mentor ochoten Vám kdykoliv pomoci či poradit?
  
- 5) Dokázal Vám mentor vždy odborně poradit?
  
- 6) Jak často byste doporučili schůzky s mentorem, aby mohla být spolupráce efektivní?  
.....
  
- 7) Prostor pro Vaše připomínky, názory a návrhy.  
.....